

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

(BU)

**ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE TRABALHO DO SUPERVISOR COMO
LÍDER ESTRATÉGICO EM CALL CENTER'S: UM ESTUDO DE CASO
NUMA OPERADORA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Por

Taisa Dias Ferreira

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador:

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis, março de 2001

ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE TRABALHO DO SUPERVISOR COMO LÍDER ESTRATÉGICO EM CALL CENTER'S: UM ESTUDO DE CASO NUMA OPERADORA DE TELECOMUNICAÇÕES

Nome: Taisa Dias Ferreira

Área de Concentração: Ergonomia

Orientador: Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.




03379538

Florianópolis, março de 2001

ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE TRABALHO DO SUPERVISOR COMO LÍDER ESTRATÉGICO EM CALL CENTER'S: UM ESTUDO DE CASO NUMA OPERADORA DE TELECOMUNICAÇÕES


Nome: **Taisa Dias Ferreira**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em março de 2001.

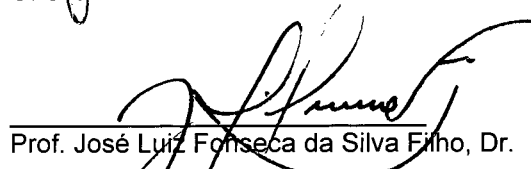


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador



Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Dedicatória

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que acreditam na evolução das pessoas. Venha o desenvolvimento tecnológico que vier, jamais o homem conseguirá criar meios capazes de substituir o próprio homem nas tarefas realizadas com amor e com prazer, em busca de resultados. Caminhemos para onde tivermos que caminhar, mas lembremos sempre que a chave do segredo do sucesso de qualquer organização está nas mãos e na mente humana – tão capaz de evoluir sempre. Nenhum desenvolvimento tecnológico conseguirá dar soluções efetivas e ao mesmo tempo carinhosas.

Por isso, conseqüentemente, também quero dedicar a Deus – força que através da luz e da sabedoria proporciona tudo isso.

Agradecimentos

Esta dissertação representa o ponto de chegada de um longo trabalho de construção pessoal. Contudo, ela não teria se materializado sem os muitos encontros que aconteceram nessa caminhada. Encontros com desejos, com livros e com pessoas. Encontros com desejos me impulsionaram a buscar sempre, sem desistir. Sobre os livros, alguns aparecem citados ao longo do trabalho. Quanto às pessoas, além de você e tendo consciência que ao incluir também estarei excluindo, quero destacar:

Meu querido Pai Jade e minha querida mãe Luiza. Com você Pai, aprendi a dar valor a duas palavras-chaves da minha vida: evolução e equilíbrio. Aprendi a buscar e acreditar continuamente na minha capacidade de evoluir e na importância do equilíbrio e da harmonia! Com você Mãe, entre tantas outras coisas boas, aprendi a ser “guerreira”. Mas aprendi também algo que considero fundamental: o respeito aos outros começa pelo respeito a si mesmo. Vocês dois juntos foram meus primeiros líderes e líderes a gente pode escolher. Tenham certeza: eu escolhi vocês em algum instante lá atrás e sou muito feliz por isso! Obrigada pelo exemplo sempre e pela imensurável capacidade de ser ... de ser feliz!

Charles Benhur “Marido” Ferreira. Meu grande Companheiro, com quem aprendi muito a compartilhar, com quem aprendi que tudo que a gente faz junto tem um sabor melhor, com quem tenho construído grandes momentos da minha vida. Viver do seu lado tem sido viver a cada dia uma nova vida. Obrigada por ter estado comigo todo esse tempo até o último instante. Você viu surgir o primeiro sorriso quando meu orientador “topou” e assiste agora toda a alegria desse momento. Obrigada por TODA a ajuda e por toda a paciência! Sem você – a gente sabe – não teria sido possível! Você acreditou em mim em momentos que até eu mesma pensei em desistir.

Fialho - meu orientador e companheiro de viagem. Obrigada pela grande oportunidade e pela confiança. As lições que aprendi com você me acompanharão eternamente, a minha vida toda. Você nem imagina o quanto

de seus ensinamentos existem hoje no meu ser. Ter te encontrado significou um grande salto na minha evolução como estudante, como profissional e como pessoa. Obrigada mesmo!

A minha família como um todo. Especialmente Alexandre, Isabelita, Emília, Gui e agora o Bê – meu sobrinho querido com quem quero voltar a ser um pouco criança. É tão bom “perder” tempo brincando com essa gente inocente ...

O grande amigo Ailton. Você me abriu o caminho em busca desse lugar e continuou até o último momento viabilizando essa chegada. A sua simplicidade e a sua bondade me encantam. Obrigada mesmo!

Marcos de Almeida: outro encontro tão especial! Marcos, obrigada pelos “feedback’s”, pela amizade e pelas suas gargalhadas. Você é um amigo muito especial com quem aprendi muito e com quem ainda tenho muito a aprender! Leve a vida para onde ela nos levar, algumas pessoas a gente carrega pra sempre. Você é uma delas!

Roberto Claro, Ana Maria Monteiro e Bina. Foi um ano de muito trabalho mas de muito aprendizado. Obrigada pela ajuda na coleta dos dados e no desenvolvimento do estudo como um todo. Vocês são profissionais por quem tenho grande admiração e amigos que me ensinaram muito sobre mim mesma.

O Profº Arnaldo que me ajudou tanto com a Metodologia e com os incentivos. Quando virei a última curva e olhei para a chegada, seu auxílio foi tranquilizador e me passou a segurança que eu tanto precisava naquele momento.

Os amigos de uma equipe muito especial: Maria Inês, Cristyano, Maria Lucélia, Sylvana e Ana Lúcia. Muito do que vivi e aprendi ao longo desses meses de pesquisa está nas páginas dessa dissertação mas um dos resultados que considero mais importantes é ver no rosto de vocês o sorriso e a vontade de continuarmos juntos.

Todos os obstáculos e todas as dificuldades também não poderiam deixar de ser lembrados. Tê-los encontrado dá a essa conquista um sabor especial!

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo a caracterização da situação de trabalho no âmbito da organização das atividades desenvolvidas por uma equipe de líderes de um Call Center e/ou Central de Atendimento de uma operadora de telecomunicações brasileira.

O estudo realizado constituiu-se de uma tentativa de diagnosticar a organização do trabalho dessa equipe frente a um momento de reestruturação intensa, quando há apenas dois anos, passou pelo processo de privatização da empresa e se deparou com a necessidade de quebra de paradigmas e consequentemente, mudança de comportamento originada pelas novas tendências do mercado de telecomunicações.

A pesquisa, que aconteceu entre os meses de fevereiro e dezembro do ano de 2000, é do tipo exploratória-descritiva-avaliativa e procurou combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva. O método estudo de caso está fundamentado na análise intensiva de uma única organização, denominada ficticiamente de Alfa. Trinta e cinco indivíduos que exerciam as funções do cargo de Supervisor no segmento Serviços Básicos do Call Center da Alfa em Florianópolis formaram a amostra.

A coleta de dados deu-se por meio de questionário elaborado pela Beta Telemarketing e validado num estudo semelhante realizado em outro Call Center da empresa em outro estado. Além dessa, as técnicas de entrevista, análise documental e a observação também foram utilizadas.

A partir da coleta de dados, os mesmos foram objeto de análise comparativa de acordo com o que foi inicialmente proposto, o que fez pressupor significativas mudanças na organização do trabalho dessa equipe estratégica e nos seus padrões culturais, objetivando práticas de trabalho mais eficazes e modelos de gestão voltados para um desenvolvimento contínuo das pessoas e da organização.

Palavras-chaves: Call Center, Supervisor, Telecomunicações

Abstract

The present research had as great objective the characterization of the situation of work in the scope of the organization of the activities developed by a team of leaders of a brazilian telecommunications call centers company.

The carried through study one consisted of an attempt to diagnosis the organization of the work of this team by a moment of intense reorganization, when just two years ago, it passed for the process of privatization of the company and if it came across with the necessity of paradigm in addition and change of behavior originated for the new trends of the market of telecom.

The research happened between February and December – 2000 and looked for to match aspects of the objective and subjective dimension. The method case study is based on the intensive analysis of an only organization. Thirty five individuals that exerted the functions of the position of Supervisor in Serviços Básicos Alfa's Call Center in Florianópolis had formed the sample.

The information was collected given by a questionnaire elaborated by Beta Telemarketing and validated in a carried-through similar study in another Alfas's Call Center in another state. Beyond this, the techniques of interview, documentary analysis and the comment had been also used.

From the collection of informations, the same people had been object of comparative analysis in accordance with what initially it was considered, what made to estimate significant changes in the organization of the work of this

strategical team and in its cultural standards, looking for practical of work more efficient and models of management to a continuous development of the people and the organization.

Word-keys: Call Center, Supervisor, Telecommunications

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	16
1.2 Definição do Problema	24
1.3 Objetivos Geral e Específicos	24
1.4 Delimitações e Limitações	25
1.5 Metodologia	26
1.6 Descrição dos Capítulos	28
 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	 30
2.1 Influências da Cultura e Clima Organizacional nos Processos de Mudança nas Organizações	30
2.2 O Processo de Aprendizagem Individual	34
2.3 A Aprendizagem Organizacional	37
2.4 Conceitos relativos à Organizações de Aprendizagem	42
 3. CONCEITOS RELATIVOS A CALL CENTER.....	 52
3.1 Tendências voltadas a atendimento de clientes via Call Center's	53
3.2 A Estrutura de Call Center da empresa Alfa	60
 4. DADOS OBTIDOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	 64
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 77
5.1 Conclusões.....	77
5.2 Recomendações.....	81
5.3 Sugestões para Futuros Trabalhos	85
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 87
ANEXOS	91

LISTA DE QUADROS

Página

Quadro 1

Tendências do mercado de Call Center e Centrais de Atendimento 58

Quadro 2

Serviços prestados pelo Call Center da Alfa/SC 61

Quadro 3

Distribuição de RH por serviços operados pelo Call Center da Alfa/SC 62

Quadro 4

Classificação das atividades descritas conforme descrição de função do cargo

Supervisor validada pela gerência do Call Center da Alfa/SC 73

LISTA DE GRÁFICOS

Página

Gráfico 1

Evolução de linhas telefônicas em serviço da Alfa em Santa Catarina 19

Gráfico 2

Evolução de RH no Call Center da Alfa/SC 20

Gráfico 3

Distribuição Média do Orçamento dos Call Center's nos Estados Unidos ... 60

Gráfico 4

Frequência das Atividades Descritas X Acompanhamento *in loco*..... 71

Gráfico 5

Pertinência das Atividades Realizadas X Descrição de Função..... 76

LISTA DE FIGURAS

Página

Figura 1

Mapa da região de atuação da Alfa **18**

Figura 2

Estrutura hierárquica comum em Call Center's **21**

Figura 3

Ciclo de Aprendizagem Humana **36**

LISTA DE TABELAS

Página

Tabela 1

Atividades citadas e descritas nos questionários	67
--	----

Tabela 2

Proporção de indivíduos que descreveram realizar cada atividade	68
---	----

Tabela 3

Frequência de realização de cada atividade conforme observação	72
--	----

Tabela 4

Classificação quanto à pertinência das atividades com a descrição de função do cargo de Supervisor	74
--	----

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

Nos últimos anos, verificou-se uma grande transformação no setor das telecomunicações brasileiras. Desde agosto de 1995, quando uma emenda constitucional quebrou o monopólio das telecomunicações no Brasil e deu início à abertura do mercado nacional, uma seqüência de fatos transformou a realidade do mercado brasileiro.

Em julho de 1997, a Lei Geral das Telecomunicações cria mecanismos de universalização dos serviços de telecomunicações e para controlar a abertura desse mercado marcado por uma competição forte na prestação de serviço, o governo brasileiro cria a Agência Nacional das Telecomunicações – ANATEL, a qual caberia então o título de órgão regulador.

Em 1998 tem início a desregulamentação do setor, com a divisão do Sistema Telebrás em empresas independentes de telefonia fixa, fazendo surgir novas empresas de telecomunicações no Brasil. O leilão da Telebrás, realizado em 29 de julho do mesmo ano, colocou à venda cada uma dessas empresas que passaram então a ter o direito de atuação no setor, conforme região geográfica do país a qual adquiriram direito.

A fim de permitir maior competição, a ANATEL liberou o mercado a partir de setembro de 1999, provocando com isso o surgimento de outras empresas que passaram a ter a mesma área de abrangência da sua concorrente direta. Essas empresas que adquiriram nesta data o direito de atuação sobre a mesma

região do Brasil onde já atuava uma outra empresa são conhecidas como empresas-espelho.

Se todas essas empresas que atuam no mercado brasileiro atualmente, cumprirem as metas da ANATEL até janeiro de 2002, serão autorizadas a expandir-se para todo o Brasil. Caso contrário, só poderão se expandir, no caso das espelhos, a partir de 2003 e no caso das que já estavam no mercado, a partir de 2004. Aquelas que não atingirem as metas e tiverem que continuar atuando de maneira limitada no mercado brasileiro, terão que conviver com a invasão em sua área de atuação, de todas aquelas que tiverem atingido e com isso, torna-se improvável a recuperação.

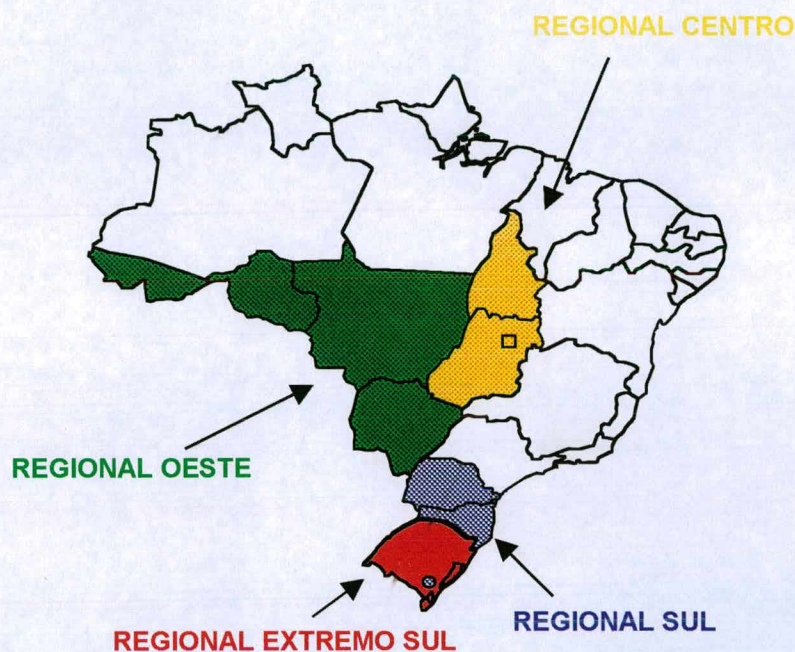
A Alfa é uma dessas empresas que surgiram com o início da desregulamentação do setor e, unindo 9 das 27 operadoras que compunham o Sistema Telebrás, passou a atuar no Brasil em busca do direito de atuação nacional.

Em agosto de 2000, a Alfa incorporou mais uma operadora estadual que não fazia parte do antigo Sistema Telebrás, passando a operar plenamente em 09 estados brasileiros e mais o Distrito Federal (Figura 1).

Com isso, é considerada uma das principais prestadoras de telecomunicações nas regiões sul, centro-oeste e em parte da região norte do Brasil. Sua área de concessão corresponde a 30% do território nacional, 17% da população e 18% do PIB.

Figura 1

Mapa da região de atuação da empresa Alfa

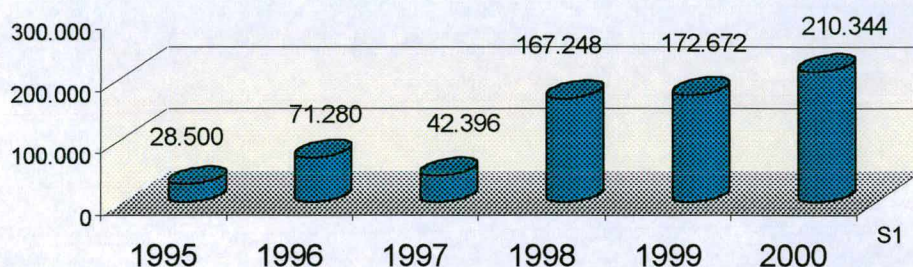


Ao final de junho de 2000, as linhas em serviço totalizaram o equivalente a 17,8 linhas telefônicas para cada 100 habitantes. Somente em Santa Catarina, o incremento de linhas telefônicas da Alfa esteve acima de 200.000 em 2000 (Gráfico 1), com investimentos em torno de 240 milhões de reais.

Para atingir as metas da ANATEL e colaborar na construção deste novo setor de telecomunicações universal e eficiente, a Alfa vê no atendimento ao cliente a principal estratégia de negócio. Inovações tecnológicas, mudanças na filosofia e no conceito estão sendo agregadas para garantir a eficiência deste trabalho.

Gráfico 1

Evolução de linhas telefônicas em serviço na filial da Alfa em Santa Catarina



Atualmente, cerca de 70% do seu quadro funcional está voltado para o atendimento ao cliente. Além disso, a empresa adotou diferentes canais de relacionamento com o cliente. Entre os principais canais de interação estão suas quatro Centrais de Atendimento, também chamadas de Call Center's. Elas estão localizadas em quatro operadoras diferentes, sendo uma em Goiás, uma no Mato Grosso do Sul, uma no Paraná e outra em Santa Catarina.

A operadora catarinense está entre as maiores operadoras de Call Center da Região Sul e registra em média 6,8 milhões de chamadas/mês. De acordo com a ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), 98% das chamadas feitas para um Call Center de uma operadora de telecomunicações devem ser atendidas em, no máximo, 10 segundos. Essa é uma das metas estabelecidas por este órgão regulador.

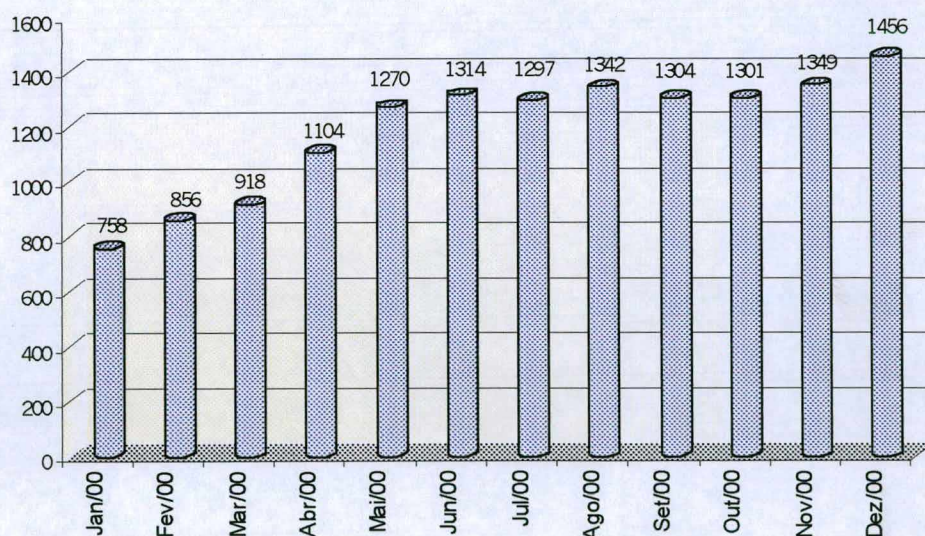
Isto exigiu um crescimento contínuo e bastante representativo no quadro funcional das suas centrais de atendimento distribuídas em 4 estados: Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná e Santa Catarina. Durante o ano de 2000, só a operadora catarinense contratou aproximadamente mais 700 novos

funcionários para o Call Center (Gráfico 2). Foram mais de 56.000 horas de cursos e treinamentos e uma média de 59 horas de treinamento por funcionário. São cerca de 1.400 pessoas em treinamento constante de atendimento, produtos e serviços. Muito investimento em *hardware*, *software* e *peopleware*,

Para isso, um processo permanente de seleção, capacitação e desenvolvimento de profissionais vem sendo desenvolvido, a fim de se criar uma Central de Atendimento bem estruturada e capaz de alcançar essa e outras metas estabelecidas pela ANATEL.

Gráfico 2

Evolução de Recursos Humanos no Call Center da Alfa em Santa Catarina no ano de 2000



Toda essa equipe está suportada em uma estrutura hierárquica bastante enxuta. São bem poucos os níveis hierárquicos que constituem a organização Call Center. Essa inclusive, é uma das suas peculiaridades: poucos e bem definidos níveis hierárquicos. A estrutura hierárquica encontrada nas centrais de atendimento no Brasil e no mundo é constituída basicamente pelos seguintes níveis: Estratégico (Diretoria e/ou Gerência), Coordenadores, Supervisores e Operadores (Figura 2).

Figura 2

Estrutura hierárquica básica de um Call Center ou Central de Atendimento



O nível onde encontram-se os operadores exige um processo contínuo de capacitação e desenvolvimento, capaz de proporcionar equilíbrio emocional e sinergia entre a equipe, além de constante aperfeiçoamento nos relacionamentos interpessoais. Eles representam a empresa em cada um de seus contatos com clientes e por isso precisam estar suficientemente alinhados e preparados.

Toda a equipe de operadores, conforme figura 2, está sob a gestão de uma equipe de supervisores. Este nível está diretamente em contato com a operação, ou seja, com todos os elementos humanos que lidam diretamente

com o cliente, transformando-se num grande elo de ligação entre o operacional e o estratégico.

Por isso, entende-se que o supervisor tem papel fundamental no processo de estruturação de uma equipe eficaz. Cabe a ele a responsabilidade de liderar uma equipe importante, que face às particularidades das atividades desenvolvidas e às necessidades colocadas anteriormente, exige a atuação de uma liderança ativa e eficaz.

É o supervisor que traz até a coordenação e conseqüentemente ao nível estratégico, todos os sintomas e as necessidades da operação, que por sua vez, retrata as necessidades do cliente e do mercado.

É importante que a equipe de supervisores seja continuamente desenvolvida e alinhada com a filosofia de toda a organização, de forma a garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O trabalho desenvolvido pelo supervisor de centrais de atendimento vem passando por um forte processo de transformação a fim de acompanhar toda essa mudança no cenário brasileiro. Durante muito tempo, supervisor de central de atendimento era sinônimo de ótimo operador. Os supervisores eram destacados conforme a qualidade do seu atendimento e da sua capacidade técnica. O melhor operador era o próximo indivíduo a ocupar o cargo de supervisão.

Com toda essa transformação no setor, tem-se percebido uma expectativa diferente em relação à função de supervisor. Ele deixa de ocupar o cargo porque está mais tecnicamente preparado para atender e resolver situações com o cliente, para se tornar um supervisor gestor de pessoas. Muito mais do

que atender a um cliente que não teve sua situação resolvida com o operador, ele precisa ser capaz de acompanhar e desenvolver sua equipe sempre, de modo que seus operadores sintam-se suficientemente capazes e felizes, consequentemente com bom desempenho.

O papel do supervisor hoje está voltada a figura de líder e por isso, fortemente focada na gestão das pessoas. Nesse contexto, as atividades desenvolvidas por ele se configuram como uma grande ferramenta estratégica para o sucesso da operação de uma central de atendimento, visando proporcionar um ambiente de trabalho propício para um eficaz atendimento ao cliente.

Como foi visto, as empresas de telecomunicações brasileiras vem precisando se reestruturar constantemente de maneira a se adaptar a esse novo mercado que hoje exige delas uma postura diferente. Com isso, consequentemente, todos os seus funcionários também precisaram adequar sua forma de trabalhar. O foco de atuação precisou ser revisto, reavaliado e adaptado na maioria dos casos.

Estar alinhado com as estratégias e as necessidades da empresa, como em qualquer organização, é imprescindível. No caso das operadoras de telecomunicações brasileiras então, o tempo não vai tolerar falhas. Exercendo função de tamanha importância e alto conteúdo estratégico, o supervisor de Call Center precisa estar em processo contínuo de aprimoramento de suas habilidades.

Face ao exposto, desenvolveu-se uma pesquisa sobre a função do cargo Supervisor de Central de Atendimento em operadoras de telecomunicações,

conduzindo o estudo com o objetivo de estabelecer uma criteriosa avaliação que permitisse identificar a existência ou não de uma discrepância entre o que a organização deseja da equipe de supervisão e as atividades que são de fato desenvolvidas pelos indivíduos identificados como tal.

1.2 Definição Do Problema

Quais as adaptações necessárias na organização do trabalho da equipe de supervisão da central de atendimento da operadora de telecomunicações Alfa/SC, de maneira a proporcionar um ambiente de trabalho que possibilite a obtenção dos resultados desejados pela organização, face a nova realidade do mercado das telecomunicações?

1.3 Objetivos Geral e Específicos

Objetivo Geral:

Avaliar a função do cargo Supervisor na Central de Atendimento ao Cliente ou Call Center da operadora de telecomunicações Alfa.

Objetivos Específicos:

- ✓ Levantar junto à empresa, a descrição de função do cargo Supervisor de Central de Atendimento;
- ✓ Identificar, a partir dos supervisores, as atividades por eles desenvolvidas;
- ✓ Identificar *in loco* as atividades desenvolvidas pelo grupo de supervisores;

- ✓ Fazer uma análise comparativa entre as atividades prescritas na descrição de função do cargo, as atividades descritas pelos supervisores e as observadas;
- ✓ Avaliar o grau de pertinência das atividades desenvolvidas à função;
- ✓ A partir das informações levantadas, sugerir as atividades relevantes à função do cargo de Supervisor de Central de Atendimento da Alfa.

1.4 Delimitações e Limitações

Delimitações:

- ✓ O estudo foi realizado apenas no Call Center da operadora catarinense;
- ✓ A amostra foi composta por indivíduos integrantes da equipe de supervisão dos Serviços Básicos.

Limitações:

- ✓ A inexistência de uma descrição de função do cargo de supervisor na estrutura de Recursos Humanos da Alfa prejudicou a análise da tarefa descrita;
- ✓ A escassa bibliografia disponível sobre Call Center's;
- ✓ O forte momento de reestruturação pelo qual a empresa Alfa vinha passando proporcionou, durante vários momentos do estudo, um desencontro de informações. Estratégias eram definidas e

redefinidas por diversas vezes, provocando reflexos no atendimento ao cliente;

- ✓ Centralização do atendimento dos Serviços Básicos de toda a Regional Sul no Call Center da empresa Alfa em Santa Catarina durante o estudo, fazendo oscilar o tráfego de atendimento do Call Center que conseqüentemente prejudicou o cumprimento do cronograma para aplicação dos questionários;
- ✓ A forte expectativa por parte da equipe de supervisão em relação ao resultado do estudo, que pelo fato de acontecer num momento de reestruturação, acabou por despertar um certo grau de insegurança nos indivíduos integrantes da amostra;

1.5 Metodologia

Caracterização do Estudo

Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva-avaliativa, visando identificar o conjunto de atividades desenvolvidas pela equipe de supervisão da Central de Atendimento da Alfa no estado de Santa Catarina, relacionado à adequação destas ou não ao que a organização tem estabelecido como funções do referido cargo, de maneira a contribuir para a obtenção dos resultados e metas desejados.

População e Amostra

A população alvo do presente estudo foi constituída por 35 trabalhadores da empresa Alfa em Santa Catarina, lotados no departamento Call Center, que desempenhavam as funções do cargo de Supervisor de Atendimento na operação Serviços Básicos. A amostra do estudo representa 100% da população. (n=35)

Importante salientar que 31,4% (n=11) da amostra não era reconhecida formalmente como Supervisor porém vinha desenvolvendo esta função em virtude do aumento do número de operadores demandado pelo rápido crescimento do Call Center. Estes indivíduos foram destacados da própria operação, baseados em critérios não identificados ao longo do estudo.

Instrumento de Coleta de Dados

Foi utilizado um questionário (anexo I) de autopreenchimento e com identificação individual, não sendo seu preenchimento obrigatório. O instrumento foi criado pela Beta Telemarketing e validado por meio de um estudo piloto realizado em outra Central de Atendimento da Alfa no estado do Mato Grosso do Sul.

Dos 35 questionários distribuídos, obteve-se retorno de 100%. Nesse questionário cada supervisor deveria descrever as atividades por ele

desenvolvidas, a periodicidade, o grau de importância sob sua avaliação e o tempo médio despendido para realização da referida atividade.

Além do questionário, foi realizada pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação.

A pesquisa de campo foi realizada durante o primeiro semestre de 2000, seguindo cronograma previamente estabelecido pelo Projeto de Capacitação e Desenvolvimento das Lideranças do Call Center. Após o recebimento dos questionários preenchidos, procedeu-se um acompanhamento dos supervisores ao longo de 4 semanas.

Para a realização do referido acompanhamento, utilizou-se o mesmo questionário. Nele foram registradas todas as atividades cuja realização foi observada e informações pertinentes, assim como a frequência com que aconteciam. Após o acompanhamento, comparou-se os dados coletados com as atividades informadas nos questionários preenchidos pela amostra.

1.6 Descrição Dos Capítulos

Esta dissertação, além desse capítulo introdutório, consta de mais quatro capítulos e de uma seção de anexos.

O capítulo 1 contextualiza o tema do presente trabalho, procurando justificar as razões que levaram ao desenvolvimento do mesmo, o problema de pesquisa, o que se pretendeu através dela e a metodologia adotada para a

obtenção dos resultados. Com isso, proporciona uma visão geral sobre o que foi desenvolvido.

No capítulo 2 foi realizada uma revisão de literatura, buscando discutir conceitos voltados a cultura, clima e aprendizagem organizacionais sob a ótica de vários autores. Objetivou-se com isso, estruturar a análise e interpretação dos resultados que aconteceria num outro capítulo, por considerar-se a tamanha relevância desses fatores num processo de mudança nas organizações, como o que vinha acontecendo com a Alfa durante o estudo

No capítulo 3, conceitos e tendências voltados ao atendimento ao cliente do setor de telecomunicações foram abordados, procurando identificar a maneira como o mercado tem se comportado frente às inúmeras transformações que vem acontecendo no setor, que cada vez mais reflete um aumento na demanda. Procurou-se relacionar a maneira como esse atendimento se dava até metade da última década e como tem sido nos dias atuais, onde um grande nicho de Call Center's vem surgindo.

Os dados e a análise dos resultados obtidos com a pesquisa estão apresentados no capítulo 4, seguidos de algumas considerações finais feitas no capítulo 5 onde constam algumas conclusões, algumas recomendações e sugestões de futuros trabalhos.

CAPÍTULO 2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Influências da Cultura e Clima Organizacional nos Processos de Mudança nas Organizações

Para Kanaane (1995), a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes, havendo intercâmbios entre os respectivos elementos: clima, cultura, estrutura, sistemas administrativos. A missão, os objetivos, a tecnologia, o produto, as atividades, a própria estrutura e os trabalhadores constituem o nicho organizacional. Pode-se entender então, que a organização é, em sua essência, o produto da integração dos membros que a compõem, pois o resultado das mais diversas personalidades que nela interagem com os seus valores e crenças, possibilita à empresa constituir uma identidade própria.

A cultura de uma organização se desenvolve na medida em que as pessoas aprendem a achar soluções para as questões internas e externas com que se deparam os sistemas sociais. De acordo com Schein (1986), "cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionam bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem

ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”(p. 56). Isso evidencia a presença do aprendizado humano em toda e qualquer situação da vida humana associada.

Popularmente, o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade e até mesmo à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida, através de experiências pessoais ou daqueles adquiridos nos bancos escolares.

O profundo conhecimento da cultura de um grupo ou de uma organização é bastante importante para que se possa entender porque as coisas são feitas de uma determinada maneira e mais importante que isso, indica o caminho que deve ser seguido para se dar início às transformações necessárias.

Para Schein (1982), cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos inventado, descoberto ou desenvolvido por um dado grupo, à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que tenha funcionado bem para ser considerado válido e, assim, ser ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura organizacional não se estabelece de um dia para outro. Não é fácil modificá-la uma vez que se refere àqueles elementos estáveis e menos maleáveis de uma organização. É o resultado de um processo de aprendizado de todos os empregados e portanto, é somente em parte influenciada pelos líderes da organização. O papel dos administradores e gerentes é gerir a

empresa de acordo com a cultura existente, enquanto o papel dos líderes é reconhecer quando uma cultura não está adequada e agir então de forma a mudar a situação existente.

Para Srour (1998) a cultura organizacional forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam a mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações. O mesmo autor se refere à cultura organizacional como o cimento que mantém a organização coesa e por isso é um fator forte de resistência a mudanças.

Conforme Moran e Volkwein (*apud* Bär, 1995), o clima organizacional é uma resposta criada pelo grupo de indivíduos componentes da organização, ao interagir dentro do quadro formado pela cultura, interpondo-se às demandas externas e internas impostas às organizações.

De uma certa forma, poder-se-ia dizer que conjunto de manifestações culturais são integrantes do inconsciente coletivo dos indivíduos de uma organização e suas manifestações, conscientes e inconscientes, a longo prazo e a curto prazo, influem no clima organizacional. O clima se desenvolve a partir de conteúdos culturais, com assimilação mais rápida de circunstâncias conjunturais e reflete um determinado momento da vida da organização.

Champion (*apud* Luz, 1996), ao definir clima organizacional como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente

de trabalho, sugere que embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. Como salienta Kanaane, o estudo do clima organizacional demonstra em que grau as motivações e as relações sociais são percebidas como facilitadoras ou ameaçadoras pelo trabalhador.

Pode-se ainda considerar clima organizacional como um conjunto de fatores passíveis de mensuração, percebidos direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, influenciando na motivação e no comportamento dessas pessoas.

Para Payne e Mansfield (apud Sbragia, 1983), o clima organizacional é considerado o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Falar em clima organizacional é, na verdade, abordar sobre o que é conhecido como "ambiente organizacional" ou "ambiente de trabalho". Para Dejours (1985), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais, e transfere os seus anseios infantis, e da sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional, há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que assemelham-se. Clima organizacional se refere a descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, as vezes usado como sinônimo, é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais (Joyce e Slocum *apud* Bär). Assim, a unidade de análise do clima organizacional é a organização, enquanto que a do clima psicológico é a do indivíduo (Muchinsky *apud* Bär).

A resistência a mudança sempre prejudica as transformações que precisam acontecer. Isso fica bastante evidente quando acontecem as fusões entre organizações, por exemplo, ou em casos de necessidade de introdução de novos processos ou tecnologias.

Isto nos conduz para uma reflexão sobre a relevante importância do conhecimento das percepções dos indivíduos em relação à organização e ao grupo, possibilitando assim a formulação de diagnósticos mais abrangentes do clima organizacional, na medida em que fornecem uma visão da organização, permitindo a compreensão de fenômenos de natureza estrutural e conjuntural vinculados às questões culturais.

2.2 O Processo de Aprendizagem Individual

Para Fleury (1995) aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista. No caso do primeiro, o foco principal é o comportamento, que observável e mensurável, partindo do princípio que a análise do comportamento implica no estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências. Planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica. O modelo cognitivista caracteriza-se por ser mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

A aprendizagem constitui um evento interno, não observável, inferido através do desempenho das pessoas (Lomônaco apud Fleury). O homem aprende através de processos interativos, conduzindo experimentos e observando suas conseqüências, compreendendo e aprimorando o que aprende.

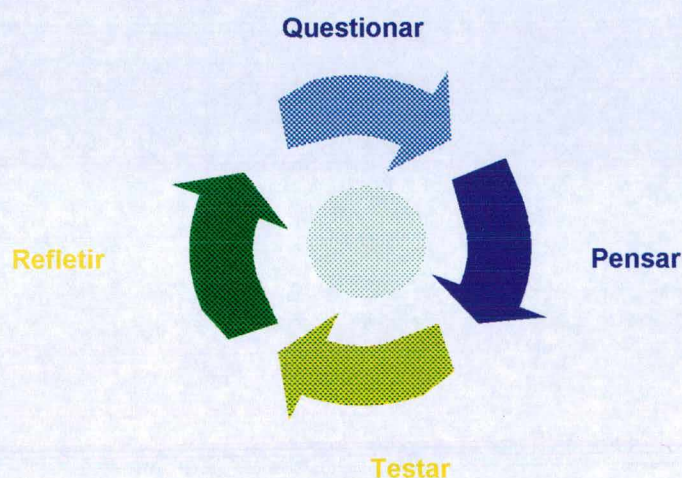
A aprendizagem humana pode acontecer de duas maneiras diferentes: a aprendizagem por descoberta a partir de uma ação e a aprendizagem por instrução. A aprendizagem por descoberta, também conhecida como aprendizagem em primeira pessoa, nos leva a um saber fazer e a aprendizagem por instrução, ou seja, em terceira pessoa, nos conduz ao simples saber.

Em primeira pessoa, a aprendizagem possibilita ao aprendiz uma compreensão do saber pois fazendo ele pode construir o aprendido e com isso, pensar o seu próprio pensamento. A aprendizagem em terceira pessoa consiste numa transferência pura e simples de conhecimento, o que inviabiliza ao indivíduo a criação da sua própria opinião e de diferentes idéias sobre o mesmo tema.

Handy (1995) explica isso através do que ele chama de Ciclo de Aprendizagem (Figura 3), que pode ser visto como um círculo composto por quatro momentos: questionamentos, idéias, testes e reflexões. A curiosidade leva o indivíduo a questionar. Esse questionamento dará origem às idéias e captura de informações. Isto por sua vez, vai exigir a experimentação para a comprovação. O resultado final será alcançado depois de reflexão e análise. Essa conclusão será questionada e o processo se reinicia, tornando-se sucessivo.

Figura 3

Ciclo de Aprendizagem



O aprendizado só acontece se o ciclo se processa inteiro. É a transição de um saber fazer a um saber que caracteriza a aprendizagem. Mas isso não ocorre naturalmente, ou seja, a aprendizagem só vai ter realmente acontecido quando o indivíduo for capaz, após ter feito uma reflexão sobre o assunto, de construir uma maneira própria de justificar os resultados obtidos. O aprender a aprender consiste na automatização deste processo de abstração reflexiva, levando o indivíduo à capacidade de pensar o seu próprio pensamento.

2.3 A Aprendizagem Organizacional

Entender como se dá a aprendizagem humana nas organizações é o ponto de partida para se começar a trabalhar uma questão que vem desafiando o ser humano trabalhador: a velocidade com que as mudanças acontecem versus a capacidade do indivíduo de absorver tanta informação que chega até ele.

Em outras palavras, o desenvolvimento tecnológico se desenvolve de uma tal maneira, que a educação humana já não tem se demonstrado capaz de acompanhá-lo. Os canais de comunicação têm se ampliado e as pessoas recebem milhares de informações todos os dias o dia inteiro. Mas muitas destas informações precisam se tornar conhecimento afim de manterem o trabalhador capaz de desenvolver as suas atividades de acordo com o que o mundo impõe. Eis a grande dificuldade: como proporcionar ao ser humano um mecanismo que, se não zerar esta diferença, pelo menos o faça perceber-se

num ritmo mais justo e realmente produtivo. Um efetivo processo de mudança vai passar necessariamente, por um grande processo de aprendizagem.

Diversas rotinas são desenvolvidas no cotidiano das empresas. Em outras palavras, procedimentos relativamente padronizados são criados para lidar com problemas internos e externos. Estes vão se incorporando de forma explícita ou inconsciente na memória organizacional, sugerindo que o aprendizado organizacional pode acontecer de maneira acidental ou intencional. O aprendizado não acidental ou intencional, geralmente começa com uma conscientização da necessidade de mudar alguma coisa ou em função de um sentimento de insatisfação.

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a melhor compreensão do que está acontecendo em seu ambiente externo e interno mas também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Para Hedberg (apud Fleury), as organizações podem não ter cérebros mas têm sistemas cognitivos e memória.

Garvin et al (1998) diz que o processo de aprendizado em uma organização, assim como o aprendizado individual, é composto de quatro fases: conscientização, compreensão, ação e análise. A diferença consiste no fato de que no aprendizado organizacional estes quatro estágios representam tarefas coletivas: criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas tirando conclusões.

Para Senge (1990) as organizações devem desenvolver o que ele chama de cinco disciplinas fundamentais para este processo de inovação e aprendizagem. Ele se refere à elas como cinco programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional.

A primeira disciplina chamada por ele de domínio pessoal é a disciplina do auto-conhecimento. Significa aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente organizacional que estimule a todos os participantes na busca das metas definidas.

A Segunda disciplina - modelos mentais, consiste em refletir, esclarecer e melhorar continuamente a imagem que cada um tem do mundo, com o objetivo de adaptar atitudes e decisões.

A terceira é o que o autor batizou de visão compartilhada ou objetivo comum, que consiste em estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro, elaborando as diretrizes que permitirão seu alcance. A quarta disciplina - o aprendizado em equipe, transforma talentos e idéias individuais em coletivos, de maneira que a soma do conhecimento do grupo seja maior do que o conhecimento individual.

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina. Integrando as demais num conjunto coerente de teoria e prática, cria uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que definem o comportamento de cada sistema, evitando que as demais sejam vistas e analisadas de forma isolada. O pensamento sistêmico proporciona maior eficácia nas mudanças, além de fazê-las de acordo com o que o ambiente exige.

Garvin propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode acontecer:

Resolução Sistemática de Problemas: Esta atividade se apoia na solução de problemas, o que ganhou grande destaque em função dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade, tendo como idéias principais o diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de ferramentas estatísticas que organizam as informações e procedem inferências.

Experimentação: Envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos. Para isto o uso do método científico é essencial.

Experiências Passadas: As organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar as lições de forma acessível a todos os membros.

Circulação de Conhecimento: O conhecimento precisa circular de maneira rápida e eficiente por toda a organização. Novas idéias são melhor aproveitadas se compartilhadas.

Experiências Realizadas por Outros (*Benchmark*): A observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem, tendo esse procedimento sido realizado como uma estratégia importante para repensar a própria organização e até mesmo encurtar alguns caminhos.

Como já foi citado neste capítulo, quando ocorre a implantação de novos processos ou implantação de inovações tecnológicas em uma organização,

naturalmente se desenvolverá um novo processo de aprendizagem, substituindo conhecimentos e rotinas até então utilizados, por novos procedimentos que viabilizem a implementação da referida mudança.

Neste momento, evidencia-se a necessidade de distinguir o que se chama aprendizagem operacional e aprendizagem conceitual, como maneira de entender como ocorre esta transferência do aprendizado individual para o aprendizado coletivo.

Segundo Kim (apud Fleury), a aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de *skills* ou *know how*, ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações. Em contrapartida, a aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição do *know why*, ou seja, no desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência.

A aprendizagem operacional é um processo cumulativo e envolve a elaboração de rotinas. Diz respeito ao conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho. A aprendizagem conceitual implica em perguntar o por quê das coisas, contestando a natureza ou existência de determinadas condições, procedimentos, concepções, conduzindo a novos padrões de referências.

Embora o conhecimento operacional seja imprescindível para o funcionamento de qualquer organização, ele precisa cada vez mais estar vinculado ao conhecimento conceitual. Ambos precisam acontecer em todos os níveis da organização para que não haja fronteiras entre aqueles que pensam e aqueles que fazem.

2.4 Conceitos Relativos a Organizações de Aprendizagem

“Um pensamento de organização que não compreende a relação auto-eco-organizadora, isto é, a relação profunda e íntima com o meio ambiente, que não compreende a relação hologramática entre as partes e o todo, que não compreende o princípio de recursividade, um tal pensamento está condenado à insipidez, à trivialidade, isto é, ao erro.”

Morin (1990, p.179)

O trabalho pode ser caracterizado como o resultado da ação intencional dos homens sobre a natureza. Este processo reproduz um dilema, onde por um lado possibilita inovações científicas, tecnológicas e organizacionais, mas por outro demonstra o quanto o homem foi transformado em mero objeto das relações de trabalho.

Neste fim de século, a tecnologia determina os processos e a organização do trabalho e isso de certa forma coloca a figura humana em segundo plano. A objetividade científica e da tecnologia se tornaram indiferentes à certos critérios éticos. A Escola das Relações Humanas de Elton Mayo (apud Hersey et al) afirma que além de se procurar os melhores métodos tecnológicos para aumentar a produção, é fundamental a preocupação com a questão humana. Em outras palavras, sustenta que os verdadeiros centros de poder numa organização são as relações interpessoais que se desenvolvem no ambiente organizacional.

Schein (1982) diz que para se compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações. Com a mudança das oportunidades e desafios empresariais, as pessoas estão mudando os processos de trabalho, as suas relações, o seu relacionamento com as tecnologias e mesmo os valores e as

direções adotadas. Assim, a flexibilidade torna-se mais do que uma necessidade em um tipo de vida em que tudo se transforma rapidamente.

A organização de aprendizagem consiste em um modelo que eleva o papel do ser humano nas organizações envolvendo seus corações e suas mentes num processo de aprendizado e de mudança contínuo, harmonioso e produtivo, sendo projetada para atingir os resultados desejados através da enorme força criativa de cada um dos indivíduos comprometidos com tal organização.

Senge (1998) define uma organização de aprendizagem como aquela na qual as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Ele afirma em relação a isto, que a tecnologia não tem um impacto tão grande assim, afinal as mudanças nessa área sempre estiveram relacionadas com as pessoas e não com a tecnologia. Uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia mas se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta.

Segundo Bartlett et al (1998), a era do planejamento estratégico está se transformando rapidamente em era do aprendizado organizacional. Um estudo realizado por eles durante seis anos envolvendo vinte empresas que passaram por uma transformação profunda para se tornarem um modelo de organização capaz de sobreviver, evidenciou três características presentes em todas as empresas estudadas: o foco nos melhores funcionários, os fluxos horizontais de conhecimento e a cultura de confiança.

Numa economia baseada em serviços e na era da informação, o recrutamento e o desenvolvimento de pessoal tornaram-se funções

fundamentais. Essas atividades podem ser consideradas atualmente como o âmago da competitividade de uma empresa. Por isso, a função de recrutamento é acompanhada pelos próprios executivos da empresa da alta administração e o tempo despendido para isso não é mais mínimo. Manter estes funcionários especiais também é tarefa fundamental e constante.

Além desta poderosa ferramenta – a caça a pessoas especiais, existe também a necessidade da criação de um fluxo horizontal de conhecimento que consiste na montagem de canais de comunicação que facilitem a distribuição rápida de informações estratégicas.

A organização voltada para o aprendizado precisa ser capaz de transferir, compartilhar e alavancar conhecimentos e experiências fragmentados.

Outra característica encontrada, a cultura baseada na confiança, é de grande importância para que as pessoas troquem estas informações e experiências que antes constituíam sua fonte de poder. Mas para criar esta cultura é exigido que um conjunto autêntico de valores e crenças comuns unam os vários membros da organização.

Além das pessoas e da produção, existe uma terceira dimensão: a plenitude. Esta constitui a mola mestra deste novo modelo de organização, ou seja, uma cultura organizacional holística. As organizações e através delas as tecnologias, devem contribuir para que o homem atinja plenamente o seu potencial, o seu destino de maneira inteira e completa. Além de se apresentarem como uma grande escada para o sucesso do homem, as organizações podem contribuir para devolver a dignidade ao trabalho humano.

Segundo Weil (1995), se olharmos bem o que está acontecendo desde o fim da Segunda Guerra Mundial no que se refere à educação do adulto, podemos facilmente constatar que são as organizações que têm preenchido cada vez mais este papel. Uma das causas é o caráter conservador das universidades, que têm dificuldade de se adequar às rápidas mudanças de conteúdo, ao aumento exponencial das descobertas e criações e ao fato das organizações serem hoje o grande cenário destas mudanças.

Com isso, as organizações tendem a se tornar novas universidades em termos de educação do indivíduo.

Senge (1998) afirma que o aprendizado faz parte da natureza humana e além disso, todo ser humano gosta de aprender. Nas organizações de aprendizagem as pessoas são estimuladas a expandir continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, fazendo com que surjam elevados padrões de raciocínio, onde as aspirações são coletivas e onde as pessoas precisam estar sempre aprendendo a aprender em grupo.

O ser humano é detentor de grande potencial de criatividade. Ele é naturalmente motivado a aprender interagindo uns com os outros, seja na organização família, igreja, escola ou empresa. Isto não é novidade, portanto apenas a idéia das organizações orientadas para a aprendizagem é que surge como uma proposta de solução para a limitação deste potencial de criatividade, inerente a todo homem, que acaba sendo limitado dentro de outros modelos de organização. "Se tratado com a atenção que merece, o processo de construção de uma organização que aprende pode liberar a enorme força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor ao aprendizado intrínsecos às

peças e concentrar a inteligência e a energia dos funcionários nas estratégias empresariais” . (Garvin et al: p.58)

Sua realidade é desenvolvida sobre a crença de que somente com uma participação ampla na geração do conhecimento e na criação da mudança é possível criar o desejo e o entusiasmo nas pessoas envolvidas. Esse envolvimento amplo proporciona uma grande melhora na eficácia das atitudes e comportamentos porque “*insights* múltiplos entram em ação e aumentam a flexibilidade e a agilidade da organização” (Garvin et al: p.59).

A Escola das Relações Humanas ilustra esta afirmação ao defender a necessidade do homem sentir-se como membro em potencial do grupo, buscando nesta perspectiva o aumento da produtividade em decorrência da maior adesão dos trabalhadores aos objetivos e necessidades da empresa.

Como já foi visto no capítulo anterior, todas as empresas possuem um conhecimento organizacional. Esse conhecimento as capacita para executar coletivamente as tarefas que as pessoas não podem fazer atuando de forma isolada.

Mas a medida que muda o ambiente da organização, tanto o ambiente externo quanto o interno, ela precisa aprender a executar novas tarefas e ainda por muitas vezes, se manter executando as antigas com mais rapidez e eficácia. Assim, ela deve gerar rapidamente um novo conhecimento e implementá-lo. Uma característica importante das *learning organizations* é justamente estar sempre apta a adquirir e renovar continuamente seus conhecimentos, devido a alta capacidade de mudança desenvolvida nos seus empregados e a flexibilidade adquirida para tanto.

O aprendizado nas organizações ocorre continuamente, no entanto ele raramente é planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Neste novo modelo de organização, ele não é meramente reativo mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização.

“Na *learning organization* o aprendizado é oportuno, prevendo desafios, ameaças e oportunidades e não simplesmente reagindo às crises”. (Garvin et al: p.59). Este aprendizado vai propiciar flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza de maneira harmoniosa e com sucesso.

Em virtude do aprendizado contínuo, as pessoas sentem-se capazes de estar sempre criando novas formas de alcançar os resultados desejados fazendo com que as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado sejam realmente estabelecidas ao invés de passageiras. As *learning organizations* cultivam uma visão holística das coisas que fazem com que o processo funcione e das coisas que fazem com que as mudanças se instalem. Além disso, usam a lógica dos sistemas para diagnosticar as necessidades e projetar novas ações de modo que o aprendizado e a mudança aconteçam de forma eficaz.

O conhecimento organizacional deve ser explícito e tácito. Explícito como os conhecimentos exibidos em desenhos técnicos, manuais de procedimentos e memórias de computador. Tácito porque inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda. O conhecimento tácito é fundamental para tornar o

conhecimento explícito útil, como explica Nonaka e Takeuchi (apud Garvin et al).

Senge (1998) acredita que o aprendizado não tenha muito a ver com treinamento, ele acontece quando as pessoas estão às voltas com questões essenciais ou se vêem diante de desafios. Na verdade, ele ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo.

Hersey et al (1986) afirma que uma vez bem identificados e compreendidos os objetivos da organização e as mudanças necessárias, é preciso também que seja explicado e fique claramente entendido o que vai constituir um bom desempenho de cada empregado, ou seja, é importante que este bom desempenho seja especificado de maneira que o indivíduo saiba exatamente a sua meta individual e a do grupo.

É fundamental que os trabalhadores da organização conheçam o resultado esperado para então entender o sentido da mudança. O impulso para o aprendizado surge no momento que o indivíduo percebe um descontentamento com o presente e alimenta um desejo de um futuro específico. Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo.

Está claro que nestas organizações a chave do sucesso está em fazer com que todos os trabalhadores se encontrem envolvidos com a realidade da empresa. Eles devem ser considerados como peças fundamentais para o sucesso até porque possuem uma grande capacidade de aprendizagem e alto potencial de criatividade. Se assim forem administrados, constituirão um patrimônio valioso para a organização.

No centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus funcionários. Para que aprendam de maneira eficaz, precisam estar engajados no processo de definição das metas da organização e para isso precisam conhecer a empresa. Na organização de aprendizagem, o homem não aceitará mais ser tratado como mera peça do processo. O trabalhador quer saber para que, para quem e por que ele trabalha. E, mais do que isto, só aceitará trabalhar e o fará com entusiasmo sabendo que ele contribui de algum modo para servir aos objetivos da organização e à realização do seu pleno potencial como ser humano.

Uma organização voltada para o aprendizado investe continuamente em programas de qualificação e atualização de seus empregados. Além disso, desenvolvem uma estrutura interna para absorver toda a competência destas pessoas. Este tipo de investimento se transforma num paradoxo se a organização não estiver disposta ou não estiver preparada para viabilizar o espaço para aplicação do conhecimento adquirido por seus empregados. A inexistência de uma cultura interna na organização que favoreça ao aprendizado e que esteja comprometida com mudanças é um grande obstáculo para o sucesso.

Salvo alguns raros sistemas, uma cultura organizacional era definida pela relação de duas dimensões: as necessidades da organização e dos diversos atores sociais envolvidos. As necessidades da organização giram em torno de um fator essencial, ou seja, a produtividade. Elas existem para produzir bens ou serviços. Os trabalhadores, independente do nível cultural ou econômico, trabalham para atender a todos os níveis de necessidade da pirâmide de

Maslow, desde as necessidades fisiológicas até as de auto-realização. Com o atendimento as necessidades destas duas dimensões, construímos a nossa existência e escrevemos a nossa história.

Criar uma *learning organization* exige um imenso esforço. A capacidade de interligar conhecimentos e incorporá-los à organização muitas vezes só será desenvolvida depois de uma profunda mudança na maneira de pensar da alta administração.

De certa forma, todas as empresas são organizações que aprendem. O aprendizado está sempre ocorrendo, tendo em vista a vida ser essencialmente mudança. O que vai caracterizar mais objetivamente *learning organization* é o alto nível da sua capacidade de aprender e para isso, não existe nada que possa substituir o envolvimento autêntico e a visão pessoal que acontece quando os trabalhadores se comprometem com determinadas mudanças no seu ambiente organizacional. Como o processo de aprendizado para ter sucesso tem que ser contínuo, Senge (1990) afirma que o engajamento deve ser o ponto de partida.

O aprendizado não tem fim em si mesmo, por isso o importante é trabalhar de maneira a construir o futuro que individualmente e coletivamente se deseja.

Desenvolver a inteligência coletiva da organização e criar condições para que ela funcione é a meta eterna de uma *learning organization*.

Criar uma organização de aprendizagem no Brasil é um desafio ainda maior. Durante muito tempo não se teve acesso aos mercados internacionais e agora, com a globalização e abertura de mercado, é preciso aprender tudo muito rapidamente e dar conta da defasagem estabelecida por este período. É

uma tarefa bastante difícil, tendo em vista que a grande maioria das organizações brasileiras são regidas por um modelo paternalista e altamente hierárquico.

O estabelecimento de uma organização de aprendizagem realmente é algo que sugere grande empenho por parte de todos os atores sociais envolvidos. É considerado um desafio, uma vez que implica na qualidade dos relacionamentos interpessoais e passar a investir em pessoas é uma mudança extremamente significativa.

CAPÍTULO 3

CONCEITOS RELATIVOS A CALL CENTER

A globalização e a abertura de mercado fazem surgir um grande aumento na demanda por serviços de telecomunicações, fazendo crescer o número de clientes e também o seu tamanho. O avanço tecnológico também pode ser considerado como grande impulsor no consumo desse serviço, permitindo e incentivando a utilização desses novos recursos para a troca de informações e comercialização de produtos entre países.

As pessoas usam cada vez mais as telecomunicações para a otimização do seu tempo, que tem ficado cada vez mais curto e precioso e também por uma questão de comodidade e facilidade na execução de atividades que antes não contribuíam nesse sentido. Para Azanha (apud Volpi, 2000), o Brasil é um país ávido por novas tecnologias, o que não ocorre, por exemplo, na China e em países da Europa Oriental. Outro ponto importante é que, ultimamente, a economia brasileira tem surpreendido favoravelmente.

Se por um lado as empresas de telecomunicações despertaram para a grande oportunidade vinculada a esse nicho de mercado, por outro o governo federal criou um órgão para regular todo esse crescimento de demanda e também de oferta, de maneira a garantir o sucesso e a qualidade no provimento desse serviço para todos os envolvidos.

A ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, por meio de seu Plano Geral de Metas de Qualidade e de seu Plano Geral para a Universalização juntamente com a Lei de Defesa do Consumidor, foram

fundamentais para uma grande mudança de comportamento humano que a sociedade brasileira vem podendo acompanhar: o homem no papel de cliente.

As empresas de telecomunicações brasileiras precisaram mudar a visão que tinham de cliente e passaram a buscar cada vez mais a garantia de oferta de produtos e serviços com qualidade, diversidade e preço acessível. Uma forte mudança na postura dos clientes vem sendo observada, face ao desenvolvimento de um alto grau de exigência em relação a preços e qualidade, sempre respaldada por alterações na legislação.

Com isso, o relacionamento entre empresa e cliente tornou-se ferramenta estratégica para o sucesso da organização. Acredita-se ter sido nesse momento o grande despertar para o estabelecimento e desenvolvimento das centrais de atendimento ao cliente nas operadoras de telecomunicações no Brasil.

3.1 Tendências Voltadas a Atendimento de Clientes via Call Center's

Durante muito tempo conhecidos apenas como centrais de atendimento ao cliente, os Call Center's são considerados por muitos como o coração da empresa. Cabe às pessoas que nele trabalham, a grande e importante tarefa de relacionamento com o cliente.

Altamente informatizadas e providas da mais moderna tecnologia, essas organizações chamadas Call Center's estão cientes de que o sucesso de um empreendimento do gênero não depende apenas da tecnologia. Estratégias, processos e recursos humanos também são fundamentais, conforme Feriãnce

(2000). Afinal, afirmam especialistas no assunto, mais do que a melhor tecnologia, será necessária uma mudança de cultura. Destaca-se o relevante papel do relacionamento humano nesse processo, de maneira que a estruturação de uma equipe eficaz torna-se imprescindível para o alcance dos objetivos da organização.

O sucesso nessas relações tende a promover um clima de trabalho favorável ao estabelecimento de relações produtivas com o cliente, aproveitando as grandes oportunidades de negócio que estão por trás de cada contato com esse ator tão importante do cenário das telecomunicações.

Um Call Center pode se transformar em quase uma outra empresa dentro da própria empresa, face às suas peculiaridades em todos os sentidos, principalmente no que se refere às atividades desenvolvidas, as pessoas que ali trabalham, o clima e a cultura, o desenvolvimento e a capacitação das pessoas, tamanho e até mesmo à estrutura hierárquica.

A central de atendimento de uma empresa, também chamada de Call Center trata-se de um sistema de atendimento ao cliente que permite a utilização de todos os serviços disponibilizados por uma empresa. É a unidade de uma empresa que efetua todos os tipos de operações via telefone, fax ou Internet, proporcionando ao cliente comodidade e agilidade no atendimento.

Um Call Center utilizado de forma eficaz oferece vantagens tanto para os clientes como para os empresários: manutenção de um relacionamento estreito entre ambos, maior acesso de contato dos clientes para com a empresa, pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação, atualização de dados sobre os

clientes, antecipação de soluções, avaliação do desenvolvimento das empresas concorrentes, etc..

Mas desde seu início, as centrais de atendimento vem sofrendo mudanças e adaptações visando atender cada vez mais e melhor às necessidades do mercado. A evolução tecnológica têm permitido a agilização de processos e proporcionado novos e inúmeros benefícios. Algumas variáveis têm se mostrado muito importantes na evolução desse mercado altamente competitivo e por isso cabe aqui uma análise deste cenário, onde algumas delas podem ser destacadas em cada segmento:

Econômico

Privatizações: Grandes investimentos em novas empresas e maior comprometimento destas com os fornecedores, facilitando parcerias e provocando maior compromisso de preços e qualidade.

Redução de Preços: Ampliação na oferta de acessos telefônicos pelas empresas operadoras atuais e espelhos o que provocará redução de preços e impacto sobre a demanda e diversos segmentos.

Elevação das Taxas de Juros: Perda do poder aquisitivo e conseqüente redução de gastos realizados pelos clientes.

Abertura de Mercado: Concorrência no setor de telecomunicações através das empresas regionalizadas.

Agrupamento de países em grupos econômicos: Tendência mundial que exige maiores recursos de telecomunicações dos diversos países.

Globalização: Ampliação das necessidades de serviços de telecomunicações.

Político

Anatel: A atuação das empresas de telecomunicações passa a ser regida pelas normas da Agência Nacional de Telecomunicações – órgão regulador, através do Plano Geral de Metas de Qualidade e o Plano Geral para a Universalização. Segundo o Regulamento da Anatel, entende-se por Universalização o direito de acesso de toda pessoa ou instituição, independentemente de sua localização e condição sócio-econômica, ao Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC).

Desregulamentação do Setor de Telecomunicações: Aumento na oferta de serviços e conseqüentemente, maior concorrência.

Ação dos Poderes Públicos: Apesar da desregulamentação, permanecerá a ação dos poderes públicos nos grupos econômicos, fixando especificações, ditando normas, fornecendo vantagens e definindo condições de concorrências.

Social

Novos Códigos de Conduta: Através da análise do comportamento humano no papel de consumidor, pode-se perceber mudanças quanto ao grau de exigência na qualidade dos serviços adquiridos, respaldada por mudanças de legislação através da Lei de Defesa do Consumidor.

Otimização do Tempo: As pessoas usam cada vez mais as telecomunicações para otimizar seu tempo que está ficando cada vez mais curto para as pessoas de um modo geral, o que favorece a

oportunidade para a criação e oferta de novos serviços de telecomunicações.

Estilo de Vida Global: A junção das tecnologias de informática, telecomunicações e entretenimento estão propiciando acesso a informações do mundo inteiro, provocando com isso, a disseminação intensiva de culturas e costumes.

Importação e Exportação de Produtos e Serviços: O avanço tecnológico, a diminuição dos preços dos equipamentos de informática e telecomunicações tem permitido e incentivado a utilização de novos recursos para a troca de informações e comercialização entre países.

É indiscutível a influência destas variáveis nos novos perfis das centrais de atendimento e por isso novas tendências já são observadas de modo a viabilizar a continuação de sua existência como o grande centro de relacionamento entre a empresa e seus clientes (Quadro 1).

Atualmente, o que se percebe em Call Center's são unidades espalhadas geograficamente. Uma mesma empresa possui várias centrais de atendimento, muitas vezes fisicamente separadas. A tendência é consolidá-las, mediante realocação física ou integração lógica e criando com isso, o que alguns já estão chamando de Call Center Virtual.

Quadro 1

Tendências das Centrais de Atendimento ao Cliente

<i>Hoje</i>	<i>Tendência</i>
Unidades Descentralizadas	Unidades Centralizadas
Atendimento à solicitações dos usuários	Antecipação de soluções aos clientes
Acesso Telefônico Gratuito	Acesso Multimídia
Sistemas Desintegrados	Sistemas Integrados
Disponibilidade de acesso limitada	Acesso 24 horas/7 dias por semana
Centro de Custos	Centro de Lucros
Central de Atendimento ou Call Center	Central de Relacionamento

O típico acesso telefônico gratuito está sendo gradativamente substituído pelo acesso por meios alternativos de comunicação multimídia, como fax, acesso via rede Internet, chat's , e-mail's, vídeo, etc., levando o Call Center para um modelo orientado para soluções e possibilitando a criação do conceito “Resolução em Única Chamada”. Com isso, deixam de ser vistos como operações extras ou isoladas de uma empresa, exigindo uma integração completa dos vários departamentos e passando a serem vistos como parte estratégica desta empresa.

E assim, a disponibilidade de acesso deixa de ser limitada ao horário comercial e a necessidade caminha para o atendimento ininterrupto, ou seja, vinte e quatro horas por dia nos sete dias da semana.

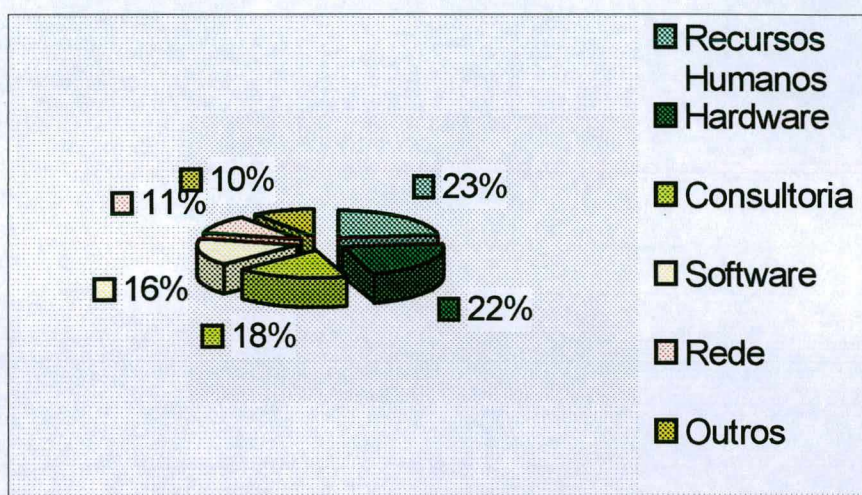
A tecnologia vinculada ao desenvolvimento e à capacitação das pessoas que ali trabalham exercerá papel importante nesta evolução, possibilitando que os Call Center's deixem de operar como centros de custos e passem a operar como centros de lucros, devido também à lealdade do cliente, considerada fator relevante à rentabilidade da empresa.

Nos Estados Unidos, onde o setor de telecomunicações foi privatizado há muitos anos, o mercado de Call Center também encontra-se em forte expansão. De acordo com Meir (2000), os números chegam a expressar algo em torno de 70 mil call center's em operação no mercado americano, chegando a empregar 7 milhões de pessoas a uma taxa de crescimento de 20% ao ano. Para manter um Call Center nos Estados Unidos, a maior parte do orçamento é destinada a recursos humanos e tecnologia (Gráfico 3). O orçamento para a área de recursos humanos tem crescido 10% ao ano.

Em função disso, novos recursos tecnológicos vem sendo desenvolvidos e absorvidos nesse mercado. Já se pode ouvir falar por exemplo, no Call Center Virtual, no Contact Center, no Web Call Center, no CRM – Customer Relationship Management, etc. Tudo isso trata-se de novas tecnologia que surgem como ferramentas a serem utilizadas nessa corrida à evolução das centrais de atendimento para centros de contatos com os clientes. As empresas terão que ter uma estrutura de atendimento unificada, com operadores especializados, que poderão dar melhor tratamento às informações que entram, criando novas oportunidades de negócios e melhorando a qualidade do atendimento.

Gráfico 3

Distribuição Média do Orçamento dos Call Center's nos Estados Unidos



Fonte: Purdue University (apud Meier)

3.2 A Estrutura de Call Center da Empresa Alfa

No momento em que aconteceu o leilão da Telebrás, as operadoras de telecomunicações privatizadas e que hoje compõe o grupo Alfa, possuíam em conjunto um total de 33 centrais de atendimento ao cliente.

Seguindo as tendências do mercado, a Alfa decidiu incluir no seu processo de reestruturação, novas estratégias de atendimento aos seus clientes. Para isso, toda sua metodologia de relacionamento com o cliente ficou concentrada em 4 grandes Call Center's localizados nas capitais dos estados Mato grosso do Sul, Goiás, Paraná e Santa Catarina. Todos com

acesso gratuito, funcionam 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

Todos os serviços estão classificados em 4 categorias: Atendimento Serviços Básicos, Atendimento Serviços Especiais, Atendimento Corporativo e Telemarketing. Aqueles onde o cliente quem gera o contato com a empresa são definidos como receptivos enquanto aqueles originados pela empresa são entendidos como ativo e por isso não possuem um número de acesso.

Os serviços atendidos e prestados pelo Call Center da empresa Alfa em Santa Catarina encontram-se definidos no Quadro 2.

Quadro 2

Serviços atendidos e prestados pela estrutura de Call Center da Alfa em Santa Catarina

Serviço	Acesso	Categoria
Auxílio à lista local	102	Básico
Auxílio à lista regional estadual	121	Básico
Completamento de ligação interurbana	101	Básico
Completamento de ligação interurbana a cobrar	107	Básico
Informações sobre tarifas DDD	108	Básico
Solicitação de reparos	103	Especial
Solicitação de serviços	104	Especial
Informação sobre fatura e inscrição para habilitação de linhas telefônicas	106	Especial
Help Desk de Comunicação de dados	0800 48 1687	Corporativo
Informações sobre tarifas e completamento de chamadas de longa distância	0800 41 1414	Corporativo
Negociação com clientes inadimplentes/Telecobrança	Ativo	Telemarketing
Controle de Qualidade	Ativo	Telemarketing
Comercialização de habilitações de telefones	Ativo	Telemarketing
SAC On Line	Website	Especial

Em função da centralização de todos os Serviços Básicos da Regional Sul da Alfa em Santa Catarina, o atendimento destes serviços é o que gera o maior tráfego de chamadas para o Call Center da Alfa em Florianópolis. O tráfego gerado por clientes que acessam esses serviços na região Sul do Brasil representa algo em torno de 7 milhões de chamadas por mês. Por isso, no atendimento dos Serviços Básicos encontram-se 60% das pessoas que trabalham no Call Center de Santa Catarina. Os demais estão distribuídos nas outras operações (Quadro 3).

Quadro 3

Distribuição de Recursos Humanos nos serviços operados pelo Call Center da empresa Alfa em Santa Catarina

<i>Categoria do Serviço</i>	<i>Quadro Operadores</i>	<i>Quadro Supervisores</i>	<i>Quadro Total</i>	<i>Representação (%)</i>
Básicos	760	24	784	61,73
Especiais	369	4	373	29,37
Corporativo	29	1	30	2,36
Telemarketing	79	4	83	6,53

Fonte: Departamento de Administração de Recursos Humanos da Alfa/SC – agosto de 2000

Para administrar toda essa equipe de supervisores e operadores, o Call Center da empresa Alfa em Santa Catarina contava na época do estudo com uma equipe de 4 coordenadores e mais um gerente, conforme estrutura hierárquica citada no capítulo I.

Dados de dezembro de 2000 demonstram que alguns serviços já sofreram incremento de pessoal em função do aumento de tráfego gerado pelo grande número de novos clientes, resultado da evolução do número de novas linhas telefônicas instaladas e da ampliação da oferta de novos serviços de telecomunicações.

CAPÍTULO 4

DADOS OBTIDOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados, buscou-se a descrição de função do cargo de Supervisor de Call Center definida pela empresa. Percebeu-se então que a descrição formal do cargo não estava disponível. Procedeu-se a partir daí, um levantamento junto à gerência do Departamento Call Center e à gestão de administração de recursos humanos da empresa, a fim de elaborar uma proposta de descrição de função para o cargo .

Entendeu-se que essa descrição inexistia provavelmente pelo fato do Departamento de Call Center estar em fase ainda de implantação e desenvolvimento, o que não permitiu adiar o início do atendimento ao cliente por meio desta tecnologia. Por decisão estratégica, o Call Center assumiu todo o atendimento ao cliente sem dispor desta definição.

Para esse levantamento, procedeu-se entrevistas com os gerentes e os coordenadores, buscando identificar quais as expectativas da organização em relação às pessoas que desempenhavam a função de Supervisor de Call Center. Isto levou à formulação de uma descrição não formal da função por parte da autora do estudo, que depois foi levada a validação da gerência e coordenação. Sem a qual, a pesquisa se tornaria inviável.

Descrição de Função do Cargo de Supervisor de Call Center da Alfa utilizada para o estudo:

- ✓ Administrar as informações operacionais (ex.: CHM) tanto para a tomada de decisões emergenciais quanto para controle dos índices de atendimento;
- ✓ Atender clientes eventualmente;
- ✓ Buscar o desenvolvimento contínuo da equipe de operadores por meio de atividades que motivem, incentivem e propiciem a atuação plena em busca dos resultados estabelecidos como meta;
- ✓ Coordenar a equipe de operadores quanto à postura, comportamento, disciplina de trabalho e relacionamento interpessoal;
- ✓ Sugerir campanhas de incentivo ou motivacionais;
- ✓ Identificar talentos e potenciais talentos entre a equipe de operadores e prepará-los para assumir responsabilidades de acordo com o perfil profissional de outros cargos que existam na organização Call Center;
- ✓ Manter a equipe de operadores atualizada das informações, esclarecendo dúvidas e contribuindo para o desenvolvimento profissional do grupo e a obtenção dos resultados e metas;
- ✓ Manter-se atualizado das informações sobre produtos, serviços e estratégias da organização, sugerindo idéias e soluções, contribuindo para o desenvolvimento de cada processo;
- ✓ Monitorar e dar feedback para os operadores, conforme metodologia e técnicas;

- ✓ Identificar necessidades de treinamentos de reciclagem;
- ✓ Capacitar continuamente a equipe de operadores, por meio de reuniões, cursos, treinamentos de reciclagem, etc.;
- ✓ Participar dos processos de recrutamento e seleção de novos operadores;
- ✓ Ser facilitador e instrutor de cursos do programa de Educação Corporativa;

Para tabulação dos dados contidos nos questionários recolhidos, procedeu-se primeiramente uma análise para interpretação de todas as atividades descritas. Essa interpretação permitiu a adaptação e padronização dos termos utilizados, tendo em vista que uma mesma atividade poderia ter sido descrita de maneira diferente por vários supervisores.

Por meio da compilação das informações coletadas, deu-se origem a uma relação de atividades. Visando facilitar a análise gráfica dos resultados, cada atividade relacionada recebeu um número de identificação, utilizando-se o critério de ordem alfabética (Tabela 1).

Tabela 1:

Relação das atividades citadas e descritas nos questionários recolhidos

ID	Atividades Descritas
01	Acionar Help Desk
02	Administrar configurações das PA's
03	Administrar problemas de matrículas (login) dos operadores
04	Atender as dúvidas da equipe de Apoio a Supervisão
05	Atualizar cadastro de clientes
06	Atualizar mensagem comunitária
07	Buscar informações na Intranet
08	Conferir condições das PA's (PC's, cadeiras, mesas, etc.)
09	Controlar as filas (CHM)
10	Controlar Horas Extras realizadas pelos operadores
11	Controlar os Índices de atendimento
12	Desenvolver idéias e soluções
13	Despertar colegas supervisores em casa
14	Distribuir vale-transporte/vale-alimentação/documentos diversos
15	Efetuar testes nos telefones
16	Estornar tarifação indevida
17	Fazer controle da frequência dos operadores
18	Fazer controle da frequência dos operadores substitutos
19	Fazer controle dos intervalos/pausas dos operadores
20	Gerenciar problemas e conflitos entre os operadores
21	Gerir caixa de e-mail
22	Gerir equipe de operadores substitutos
23	Monitorar e dar feedback para a equipe de operadores
24	Motivar os operadores
25	Organizar escalas de finas de semana
26	Organizar programação de férias da equipe de supervisão
27	Ouvir sugestões e solicitações dos operadores
28	Participar de reuniões com a equipe de supervisão
29	Prestar atendimento às dúvidas dos operadores
30	Prestar atendimento às reclamações da Anatel e Ouvidoria
31	Prestar atendimento e/ou dar retorno a clientes

32	Realizar Ginástica Laboral com a equipe de operadores
33	Realizar reuniões com a equipe de operadores
34	Realizar Teleconferência
35	Registrar informações no caderno de ocorrências
36	Ser instrutor de cursos e treinamentos
37	Verificar postura, comportamento e disciplina dos operadores

Outra característica dos resultados está na Tabela 2, que retrata o número de indivíduos que informaram realizar uma mesma atividade, ou seja, o número de vezes que uma mesma atividade foi citada e/ou descrita nos questionários.

Tabela 2:

Proporção de indivíduos que descreveram realizar cada atividade

ID	Atividades Descritas	Nº de Respostas	(%)
01	Acionar Help Desk	15	42,7
02	Administrar configurações das PA's	10	28,5
03	Administrar problemas de matrículas (login) dos operadores	12	34,2
04	Atender às dúvidas da equipe de Apoio à Supervisão	06	17,1
05	Atualizar cadastro de clientes	13	37,0
06	Atualizar mensagem comunitária	03	8,5
07	Buscar informações na Intranet	01	2,8
08	Conferir condições das PA's (PC's, cadeiras, mesas, etc.)	06	17,1
09	Controlar as filas (CHM)	07	20,0
10	Controlar Horas Extras realizadas pelos operadores	01	2,8
11	Controlar os índices de atendimento	01	2,8
12	Desenvolver ideias e soluções	01	2,8

13	Despertar supervisores em casa	02	5,7
14	Distribuir vale-transporte/vale-alimentação/documentos diversos	01	2,8
15	Efetuar testes nos telefones	01	2,8
16	Estornar tarifação indevida	16	45,7
17	Fazer controle da frequência dos operadores	17	48,4
18	Fazer controle da frequência dos operadores substitutos	12	34,2
19	Fazer controle dos intervalos/pausas dos operadores	16	45,7
20	Gerenciar problemas e conflitos entre os operadores	02	5,7
21	Gerir caixa de e-mail	16	45,7
22	Gerir equipe de operadores substitutos	08	22,8
23	Monitorar e dar feedback para a equipe de operadores	21	59,8
24	Motivar os operadores	02	5,7
25	Organizar escalas de finais de semana	04	11,4
26	Organizar programação de férias da equipe de supervisão	03	8,5
27	Ouvir sugestões e solicitações dos operadores	02	5,7
28	Participar de reuniões com a equipe de supervisão	20	57,0
29	Prestar atendimento às dúvidas dos operadores	20	57,0
30	Prestar atendimento às reclamações da ANATEL e Ouvidoria	01	2,8
31	Prestar atendimento e/ou dar retorno a clientes	19	54,1
32	Realizar Ginástica Laboral com a equipe de operadores	03	8,5
33	Realizar reuniões com a equipe de operadores	22	62,7
34	Realizar Teleconferência	01	2,8
35	Registrar informações no caderno de ocorrências	06	17,1
36	Ser instrutor de cursos e treinamentos	07	19,9
37	Verificar postura, comportamento e disciplina dos operadores	06	17,1

Esse resultado sugere que poucas atividades são desempenhadas pela maioria dos indivíduos. Apenas 13,2% (n=5) das atividades foram citadas como realizadas por mais de 50% da amostra. São elas: monitorar e dar feedback

para a equipe de operadores (ID 23), participar de reuniões com a equipe de supervisão (ID28), prestar atendimento às duvidas dos operadores (ID29), prestar atendimento e/ou dar retorno a clientes (ID31) e realizar reuniões com a equipe de operadores (ID33). Em contrapartida, 40,5% (n=15) das atividades relacionadas foram citadas por menos de 10% da amostra. Isso sugere uma individualidade bastante considerável na execução das atividades e uma inexistência de sinergia entre os indivíduos.

A fase do acompanhamento permitiu a observação da realização ou não das atividades descritas nos questionários e a frequência com que eram realizadas (Tabela 3). Para isso, utilizou-se a definição a seguir:

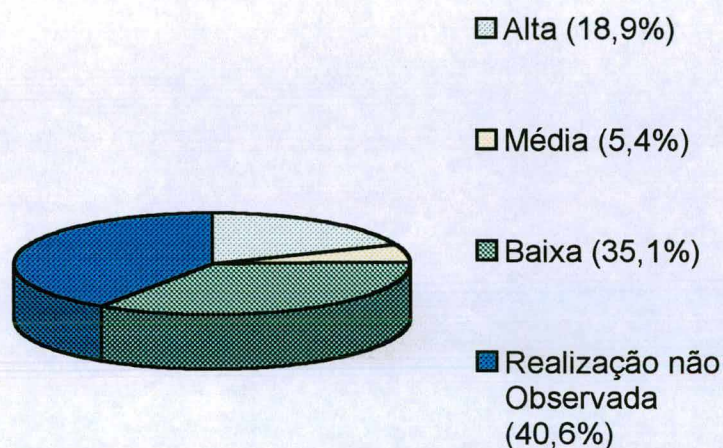
Freqüência	Quantidade de realizações
Alta (A)	Realizada diariamente
Média (M)	Realizada mais de três vezes por semana e menos de seis
Baixa (B)	Realizada mais de uma vez por semana e menos de três
Não realizada (NR)	Realização não observada durante o acompanhamento

Em relação a esse aspecto, o resultado da fase de acompanhamento confirmou a realização de 59,4% (n=22) das atividades identificadas nos questionários. Destas, 18,9% (n=7) tinham alta frequência de realização, 5,4% (n=2) tinham média frequência de realização e 35,1% (n=13) tinham baixa frequência de realização. A outra parte das atividades descritas nos

questionários, ou seja, 40,6% (n=15) não teve sua realização identificada durante a observação da amostra.

Gráfico 4

Frequência das Atividades Descritas X Acompanhamento *in loco*



O fato de não existir uma descrição de função formal do cargo Supervisor de Atendimento inviabilizou uma análise mais rica desses dados pois desconhecia-se então a periodicidade de realização que cada atividade deveria ter.

A Tabela 3 classifica a frequência de realização de cada uma das atividades citadas e descritas nos questionários.

Tabela 3:

Frequência de realização das atividades descritas nos questionários conforme observação durante a fase de acompanhamento

ID	Atividades Descritas	Frequência
01	Acionar Help Desk	NR
02	Administrar configurações das PA's	NR
03	Administrar problemas de matrículas (login) dos operadores	A
04	Atender as dúvidas da equipe de Apoio à Supervisão	NR
05	Atualizar cadastro de clientes	NR
06	Atualizar mensagem comunitária	NR
07	Buscar informações na Intranet	NR
08	Conferir condições das PA's (PC's, cadeiras, mesas, etc.)	NR
09	Controlar as filas (CHM)	B
10	Controlar Horas Extras realizadas pelos operadores	NR
11	Controlar os índices de atendimento	NR
12	Desenvolver ideias e soluções	B
13	Despertar colegas supervisores em casa	M
14	Distribuir vale-transporte/vale-alimentação/documentos diversos	NR
15	Efetuar testes nos telefones	B
16	Estornar tarifação indevida	A
17	Fazer controle da frequência dos operadores	B
18	Fazer controle da frequência dos operadores substitutos	A
19	Fazer controle dos intervalos/pausas dos operadores	NR
20	Gerenciar problemas e conflitos entre os operadores	B
21	Gerir caixa de e-mail	A
22	Gerir equipe de operadores substitutos	A
23	Monitorar e dar feedback para a equipe de operadores	B
24	Motivar os operadores	B
25	Organizar escalas de finais de semana	NR

26	Organizar programação de férias da equipe de supervisão	NR
27	Ouvir sugestões e solicitações dos operadores	NR
28	Participar de reuniões com a equipe de supervisão	B
29	Prestar atendimento às dúvidas dos operadores	A
30	Prestar atendimento às reclamações da ANATEL e Ouvidoria	B
31	Prestar atendimento e/ou dar retorno a clientes	A
32	Realizar Ginástica Laboral com a equipe de operadores	B
33	Realizar reuniões com a equipe de operadores	M
34	Realizar Teleconferência	B
35	Registrar informações no caderno de ocorrências	NR
36	Ser instrutor de cursos e treinamentos	B
37	Verificar postura, comportamento e disciplina dos operadores	B

Em seguida, cada uma das atividades relacionadas foi identificada como sendo pertinente ou não ao cargo de Supervisor de Call Center, conforme descrição de função constante nesse capítulo. Para isso utilizou-se a classificação do quadro abaixo:

Quadro 4:

Classificação das atividades descritas conforme descrição de função validada pela gestão do Call Center para o cargo de Supervisor de Call Center

Função (F)	Quando faz parte da descrição de função do cargo de Supervisor de Call Center validada pela gestão do Call Center.
Disfunção (D)	Quando não faz parte da descrição de função do cargo de Supervisor de Call Center validada pela gestão do Call Center. Sua realização cabe a outro cargo da organização.
Não deve ser realizada (N)	Quando não faz parte da descrição de função do cargo de Supervisor de Call Center nem de qualquer outro cargo da organização. Não deve ser realizada.

Por meio desta definição, classificou-se cada uma das atividades citadas nos questionários recolhidos (Tabela 4). Importante ressaltar que nesse momento também foi necessária uma interpretação das atividades de modo a se enquadrar ou não a atividade descrita em uma das atividades relacionadas na descrição de função validada para o cargo. Assim procedeu-se a tabulação dos dados.

Tabela 4:

Classificação quanto à pertinência das atividades citadas nos questionários com a descrição de função do cargo de Supervisor de Call Center validada pela gerência.

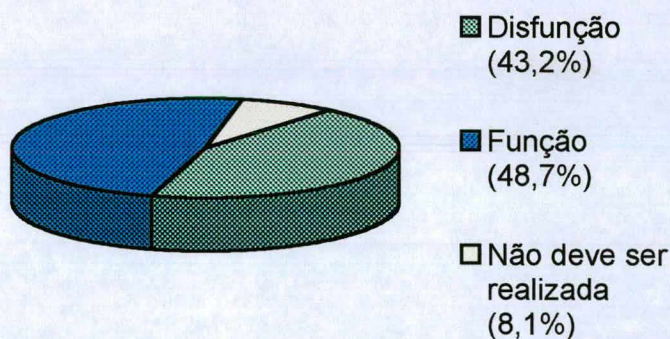
ID	Atividades Descritas	Classificação
01	Acionar Help Desk	D
02	Administrar configurações das PA's	D
03	Administrar problemas de matrículas (login) dos operadores	D
04	Atender as dúvidas da equipe de Apoio à Supervisão	N
05	Atualizar cadastro de clientes	D
06	Atualizar mensagem comunitária	D
07	Buscar informações na Intranet	F
08	Conferir condições das PA's (PC's, cadeiras, mesas, etc.)	D
09	Controlar as filas (CHM)	F
10	Controlar Horas Extras realizadas pelos operadores	D
11	Controlar os índices de atendimento	F
12	Desenvolver ideias e soluções	F
13	Despertar colegas supervisores em casa	N
14	Distribuir vale-transporte/vale-alimentação/documentos diversos	D
15	Efetuar testes nos telefones	F

16	Estornar tarifação indevida	D
17	Fazer controle da frequência dos operadores	D
18	Fazer controle da frequência dos operadores substitutos	D
19	Fazer controle dos intervalos/pausas dos operadores	D
20	Gerenciar problemas e conflitos entre os operadores	F
21	Gerir caixa de e-mail	F
22	Gerir equipe de operadores substitutos	N
23	Monitorar e dar feedback para a equipe de operadores	F
24	Motivar os operadores	F
25	Organizar escalas de fins de semana	D
26	Organizar programação de férias da equipe de supervisão	D
27	Ouvir sugestões e solicitações dos operadores	F
28	Participar de reuniões com a equipe de supervisão	F
29	Prestar atendimento às dúvidas dos operadores	F
30	Prestar atendimento às reclamações da ANATEL e Ouvidoria	D
31	Prestar atendimento e/ou dar retorno a clientes	F
32	Realizar Ginástica Laboral com a equipe de operadores	F
33	Realizar reuniões com a equipe de operadores	F
34	Realizar Teleconferência	D
35	Registrar informações no caderno de ocorrências	F
36	Ser instrutor de cursos e treinamentos	F
37	Verificar postura, comportamento e disciplina dos operadores	F

Em relação a ser pertinente ou não à descrição de função do cargo analisado, a pesquisa mostrou que 48,74% (n=18) das atividades relacionadas foram identificadas como função do cargo (F), 43,2% (n=16) como disfunção (D), ou seja, correspondentes a outros cargos da organização e 8,1% (n=3) como atividades que não devem ser realizadas (N).

Gráfico 5

Pertinência das Atividades Realizadas X Descrição de Função



No capítulo seguinte existem algumas conclusões que puderam ser feitas em função da análise desses resultados, acompanhadas de recomendações para oportunidades de melhoria da organização do trabalho do supervisor na empresa estudada e também algumas sugestões de novos trabalhos que podem ser desenvolvidos no mesmo ambiente.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Mediante análise dos resultados apresentados no Capítulo IV, pode-se concluir que existem diferenças bastante consideráveis entre as tarefas descritas como função do cargo de Supervisor de Call Center da empresa Alfa e as atividades desenvolvidas pela equipe objeto do presente estudo. Da mesma forma, identificou-se diferenças entre as atividades descritas nos questionários e as atividades realizadas, caracterizando então diferenças entre as atividades previstas para o cargo, as descritas nos questionários e aquelas observadas durante o acompanhamento.

Percebeu-se ainda divergências entre as atividades desenvolvidas por cada um dos indivíduos analisados, o que sugeriu falta de sinergia e alinhamento nas ações e atitudes do grupo. Estratificando essa análise, pode-se observar que a cada turno as atividades eram diferentes. Atividades realizadas por um grupo de supervisores de determinado turno, em poucas vezes eram também realizadas por outro grupo de outro turno, provavelmente proporcionada pela inexistência de reuniões periódicas com toda a equipe e a coordenação. Poucas atividades eram desempenhadas pela maioria dos indivíduos, sendo que em torno de 40% das atividades relacionadas eram executadas por menos de 10% dos indivíduos pesquisados.

Durante a fase de acompanhamento, foi possível também o estabelecimento de vários diálogos com os indivíduos, o que permitiu concluir que o grupo desconhecia as suas responsabilidades, seus limites e as expectativas da organização em relação ao cargo. Esse foi um ponto bastante relevante do estudo, pois pôde-se então levantar uma das possíveis justificativas para a falta de um alinhamento em relação às responsabilidades e atitudes. Dos 35 indivíduos pertencentes à amostra, 31,4% (n=11) não exerciam o cargo ainda formalmente e isso reforça a hipótese da falta de disseminação e alinhamento das responsabilidades, haja visto estarem exercendo temporariamente o cargo conforme informações obtidas com a coordenação.

Segundo informado pela equipe durante o acompanhamento, as pessoas vinham assumindo as responsabilidades do cargo na medida que outros supervisores identificavam a necessidade de mais pessoas para compartilhar as atividades. Para preenchimento das vagas então, nenhum critério era considerado. Os supervisores acabavam escolhendo operadores para assumir o novo posto de trabalho, muitas vezes sem analisar critérios como habilidade técnica e humana, produtividade, perfil adequado, etc.. Assim, operadores acabavam se tornando supervisores sem planejamento, sem maturidade profissional e sem capacitação para o cargo.

Com a necessidade identificada de se aumentar o quadro de operadores para atendimento às metas e resultados, não se procedeu o aumento proporcional do quadro de supervisão. A forma pela qual o grupo foi formado, sugeriu falta de critérios na seleção, que não considerou em nenhum momento,

aspectos como liderança, proatividade e dinamismo, características essenciais ao perfil de líder que deve ser desempenhado pelo cargo. Nenhuma das pessoas passou por processo de avaliação para análise de perfil e muitos foram simplesmente destacados da operação por serem considerados, entre outros aspectos, bons operadores.

As primeiras orientações e disseminação de conceitos foram feitas durante o primeiro módulo do Projeto de Capacitação e Desenvolvimento das Lideranças do Call Center que, conforme citado no Capítulo I, abordou temas como Técnicas de Liderança e Monitoração em Call Center's e a Excelência no Atendimento ao Cliente. Mas esse curso só teve início meses depois da equipe estar formada. Por isso, a amostra contém o que chamou-se ao longo da pesquisa de supervisores formais e não formais. No ambiente de trabalho os supervisores não formais eram conhecidos como "Apoios".

Ainda foi possível concluir que os indivíduos que formaram a amostra estavam executando muitas atividades de cunho administrativo e pouco técnico. Tais atividades inviabilizavam a dedicação às ações voltadas à gestão de pessoas, como por exemplo, fazer reuniões periódicas com sua equipe, acompanhar o clima organizacional, sugerir campanhas motivacionais, identificar necessidades de reciclagem, identificar operadores com dificuldades de assimilação e/ou relacionamento, etc..

Conceitos relativos a metodologia de monitoramento tinham diversas interpretações entre os membros da equipe. O monitoramento era, até então, a única ferramenta que viabilizava uma avaliação qualitativa dos operadores.

Todavia, o acompanhamento permitiu concluir que a técnica era usada de maneira diferente e com frequência inferior à necessária.

Apesar de constatada a realização da atividade que envolve o controle da frequência, dos intervalos e pausas dos operadores, pode-se observar uma inadequação na forma como vinha sendo realizada. Apesar de realizada a atividade, esse controle não inviabilizava o abandono ou chegada tardia ao posto de trabalho. O controle era feito manualmente enquanto poderia e deveria estar sendo realizado pelo software da plataforma que suportava a Central de Atendimento.

Ao perceber-se vivenciando situações profissionais facilitadoras, o homem apresenta-se socialmente como um membro efetivo do próprio contexto de trabalho; contrariamente, caso as condições presentes se tornem limitadas e cerceadoras do desempenho profissional, acarretarão limitadas percepções que o trabalhador elaborará, provocando a perda do significado de ser humano. Estas constatações demonstram o descomprometimento do trabalhador para com os processos produtivos, iniciado com o Taylorismo e com a acentuada divisão do trabalho.

Os resultados vão de encontro com o que Judson já afirmava em 1976: “Os períodos durante os quais alguma mudança está sendo realizada dentro de uma organização, podem-se constituir na época de maior desenvolvimento de talentos e capacidade administrativa destes”. Introduzir e executar uma mudança, de maneira a alcançar integralmente os resultados estabelecidos nas metas de uma organização, é o objetivo macro de um gestor de pessoas. Enfrentar uma mudança com sucesso exige sensibilidade e preocupação de um

líder para com os objetivos e necessidades de outras pessoas e conforme Judson, o sucesso por meio do qual se irá chegar a realização dos resultados dependerá, em grande escala, da medida da capacidade do líder .

5.2 Recomendações

Mediante análise dos resultados do presente estudo, observou-se algumas oportunidades de melhoria. Para isso, recomenda-se :

- ✓ Elaboração da descrição de função do cargo Supervisor de Central de Atendimento, conforme realidade e necessidades identificadas nesse estudo em relação ao que a organização deseja do cargo;
- ✓ Disseminação entre a equipe de supervisores da descrição de função do cargo Supervisor de Central de Atendimento, de modo que todo o grupo possa tomar conhecimento das suas responsabilidades e da importância e do enfoque do seu papel como gestor de pessoas;
- ✓ Ajuste na nomenclatura dos cargos e equiparação salarial dos indivíduos que estão exercendo as atividades inerentes ao cargo de Supervisor e ainda estão constando na estrutura organizacional com o cargo de Operador. São supervisores não reconhecidos formalmente como tal, porém exercendo as atividades junto à equipe de supervisão e com as mesmas responsabilidades daqueles que já são formalmente supervisores.
- ✓ Maior interação entre coordenação e equipe de supervisão de maneira a se facilitar a comunicação interna;

- ✓ Turn Over dos supervisores que não apresentarem melhora no desempenho após definição e divulgação da nova descrição de função do cargo;
- ✓ Implantação de um programa de recrutamento interno para preenchimento das novas vagas que surgirem para o cargo, incluindo análise de perfil através de dinâmicas de grupo e entrevistas. Esta metodologia tende a identificar potenciais talentos na própria operação e também melhorar o clima organizacional em relação a plano de carreira e perspectivas de crescimento dentro da própria organização;
- ✓ A continuidade do Projeto de Capacitação e Desenvolvimento de Lideranças do Call Center, garantindo um processo permanente de qualificação dos atuais e dos novos líderes, incluindo supervisores e coordenadores;
- ✓ Definição e padronização das ferramentas de avaliação dos operadores, incluindo outros critérios como assiduidade, disciplina e cumprimento dos procedimentos técnicos específicos de cada operação;
- ✓ Criação de um cargo administrativo para cada uma das operações, que venha a absorver a massa de atividades de cunho administrativo realizadas pela equipe de supervisão;
- ✓ Criação de um ferramenta que permita o controle de todas as informações voltadas a Recursos Humanos da Central de Atendimento, incluindo registro de frequência, turn-over,

absenteísmo, agendamento de cursos e treinamentos, avaliações, etc.;

- ✓ Redefinição do fluxo de entrega de atestados médicos que até então é feita pelos operadores aos supervisores, a quem cabe a responsabilidade pelo encaminhamento ao Departamento de Administração de Recursos Humanos. Atestados médicos devem ser entregues para devida análise e acompanhamento à equipe de Medicina do Trabalho, para que entre outras coisas, providencie relatórios de absenteísmo por operação;
- ✓ Criação de uma equipe de Supervisores de Suporte. Essa equipe deve ficar com a responsabilidade pela substituição eventual dos Supervisores de Atendimento, pela identificação da necessidade de treinamentos de reciclagem para a operação, assim como pela função de Instrutores dos diversos cursos dados aos operadores;
- ✓ Criação de um Programa de Integração para novos operadores, onde todos sejam apresentados e devidamente integrados ao seu supervisor e ao seu coordenador já no momento de sua admissão;
- ✓ Implantação de campanhas motivacionais tais como: concursos, gincanas, programa de ginástica laboral, etc;
- ✓ Realização de encontros semanais envolvendo coordenador e respectiva equipe de supervisão, eventualmente também o nível estratégico.

- ✓ Identificação dos motivos das alterações do tráfego de chamadas para o Call Center a fim de se traçar um perfil de tráfego planejado, permitindo-se trabalhar e dimensionar com tráfego projetado e não somente com dados históricos, evitando-se situações inesperadas e permitindo consequentemente, providências no sentido de um recrutamento planejado de novos supervisores;
- ✓ Ampliação física do número de posições de atendimento de maneira a permitir que cada operador opere sempre na mesma posição e assim, esteja sempre sob a gestão do mesmo supervisor. Isso é importante para permitir, entre outras coisas, uma metodologia eficaz de avaliação. Se os supervisores não tiverem sua equipe fixa por um período mínimo, não terão como desenvolver um processo de avaliação e desenvolvimento da referida equipe;

De uma maneira geral, percebeu-se que as principais discrepâncias entre as atividades e o desalinhamento da equipe são resultado de um forte processo de reestruturação pelo qual a empresa vem passando desde o início da desregulamentação do setor.

Atualmente, a única concorrência vem das operadoras de nível nacional. Como o processo de desregulamentação do setor de telecomunicações iniciado em julho de 1998 ainda não está concluído, a concorrência ainda não está completamente determinada. O mercado está restrito até 2002, permitindo à Alfa estruturar-se de modo a estar melhor preparada quando do fim da desregulamentação.

Sendo assim, as oportunidades de melhoria observadas e identificadas por meio do presente estudo tendem a proporcionar o crescimento estruturado do Call Center da Alfa em Santa Catarina e também no Brasil, desde que observada a importância do fator tempo nessa situação.

A empresa Alfa conta com um grande reconhecimento da marca no estado e já expressa grande representatividade no mercado de telecomunicações nacional. Alterações na organização do trabalho realizado pela equipe de supervisores são imprescindíveis para que o Call Center se afirme de fato como ferramenta estratégica para o alcance dos resultados desejados pela Alfa.

5.3 Sugestões Para Futuros Trabalhos

A transformação no setor de telecomunicações no Brasil está apenas no começo e os Call Center's despontam como o grande centro das atenções das operadoras de telecomunicações já estabelecidas e também daquelas que ainda tendem a se estabelecer. Ao longo do ano de 2000, quando esse estudo foi desenvolvido, várias oportunidades de futuros trabalhos do gênero foram identificadas. Entre elas, destaca-se algumas mais relevantes:

- a) A extensão desse trabalho para todas as outras equipes de supervisão dos demais serviços prestados pelo Call Center da empresa Alfa em Santa Catarina, assim como nos outros Call Center's da Alfa nos outros estados;
- b) Pesquisa de clima organizacional;

- c) Uma análise ergonômica do trabalho do supervisor;
- d) Uma análise ergonômica do trabalho dos operadores;
- e) Um programa de desenvolvimento comportamental da equipe de coordenadores e supervisores baseados na Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

A reestruturação é intensa e representativa, sugerindo mudança de postura inclusive dos clientes. Por isso, pesquisas no sentido de levantar esse novo perfil de clientes de telecomunicações no Brasil e do grau de satisfação desses clientes em relação ao atendimento prestado via Call Center's poderão contribuir na gestão e aprimoramento de tais serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÄR, Fernando Luis. Informação e Comunicação Empresarial numa Empresa de Energia Elétrica. São Paulo: 1995 (Dissertação de Mestrado. USP-SP).

BARTLETT, C. A. et al. Características que fazem a diferença. HSM Management. n. 9, p. 66-72, jul/ago. 1998.

DEJOURS, C. A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: 1985.

FERIANCE, Maria Lúcia. Central de Relacionamento: Os Alicerces de um Novo Conceito. Consumidor Moderno. p. 40-41, mar. 2000.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GARVIN, D. A. et al. Aprender a Aprender. HSM Management. n.9, p. 58-64, jul/ago. 1998.

HANDY, Charles. Managing the Dream. <http://www.edison.albany.edu/~klarsen>, 1995.

HERSEY, Paul. et al. Psicologia para Administradores. São Paulo: EPU, 1986.

JUDSON, Arnold. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1976.

KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MEIR, Roberto. ICCM 2000: Foco no Cliente. Consumidor Moderno. p. 34-36, set. 2000.

MORIN, E. Science avec Conscience. Paris: Fayard, 1990. p. 179

RIGOTO, R. M. O Homem e o Trabalho. Uma Cosmovisão: a vida, o homem, o trabalho. p. 23-32

SBRAGIA, Roberto. Um Estudo Empírico sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo: vol 18, n 2, abr/jun. 1983.

SCHEIN, Edgard. Psicologia Organizacional. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo: Best Seiler, 1990.

SENGE, Peter. As Cinco Disciplinas. HSM Management. n. 9, p.82-88, Jul/Ago. 1998.

SROUR, Robert Henry. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1998.

VOLPI, Alexandre. Solução para Tudo. Consumidor Moderno. p. 38-39, mar. 2000

WEIL, Pierre. Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Rosa dos ventos, 1993.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS

Questionário para Descrição de Atividades
Equipe de Supervisão Call Center

Nome:				
Cargo:			Data:	
	Atividades	Periodicidade D=Diariamente S=Semanalmente M=Mensalmente R=Raramente	Importância ++ = Alta + = Média - = Baixa	Tempo Médio realização 1 = Maior parte do tempo 2 = Muito tempo 3 = Pouco tempo
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				